



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V
PRAXI**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alexandra Kubková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Alexandra Kubková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Využití nástrojů projektového managementu v praxi

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Návrh řešení a přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je využití teoretických znalostí projektového managementu a jejich následná aplikace při tvorbě návrhů na zlepšení a zefektivnění řízení projektů ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-24-1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca je zameraná na využitie projektového managementu v spoločnosti ABC s.r.o., na základe uskutočnenej analýzy aktuálneho stavu spoločnosti.

Práca využíva teoretické znalosti z oblasti projektového managementu a jej cieľom je spracovanie návrhov riešení pre spoločnosť ABC s.r.o.. Tieto návrhy budú plne využiteľné aj v praxi.

Abstract

The master's thesis focuses on the use of methods of the project management in ABC s.r.o., based on the analyse of the current state in company.

Thesis uses theoretical knowledge of project management and its goal is to prepare proposals for solutions for ABC s.r.o.. These proposals for solutions are applicable in practice.

Kľúčové slová

Projektový management, projekt, projektový manager, implementácia, IT riešenia, software, logistika,

Key words

Project management, project, project manager, implementation, IT solutions, software, logistics,

Bibliografická citácia

KUBKOVÁ, A. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 83 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predloženú diplomovú prácu som spracovala samostatne na základe uvedenej literatúry a pod vedením vedúceho diplomovej práce.

V Brne dňa 23.5.2017

Podpis

.....

Pod'akovanie

Rada by som touto cestou pod'akovala vedúcej diplomovej práce, pani Ing. Lenke Smolíkovej, Ph.D., za cenné rady, pripomienky a svoj čas, ktorý mi pri tvorbe tejto práce venovala.

Obsah

Úvod.....	10
1 Cieľ práce, metódy a postupy spracovania	12
1.1 Cieľ práce.....	12
1.2 Metódy a postupy spracovania.....	12
2 Teoretické východiská práce.....	13
2.1 Čo je to projekt.....	13
2.2 Trojimperatív projektu	14
2.3 SWOT analýza	15
2.4 Štandardy a certifikácie.....	16
2.4.1 Štandardy	16
2.4.2 Certifikácia.....	18
2.5 Metodiky riadenia informačných projektov.....	21
2.5.1 Agilné metodiky (prístup).....	21
2.6 Projektové role a právomoci na projekte	22
2.6.1 Projektový manager	22
2.6.2 Profil ideálneho projektového manažera	23
2.6.3 Sponzor projektu.....	24
2.6.4 Expert.....	24
2.6.5 Projektový tím.....	24
2.6.6 Riadiaci výbor projektu.....	24
2.7 Kritéria hodnotenia projektu	25
2.8 Projektové fázy	26
2.8.1 Predprojektová fáza	26
2.8.2 Projektová fáza.....	28
2.8.3 Poprojektová fáza.....	31
3 Analýza súčasného stavu	32
3.1 Popis firmy, jej história a súčasný stav	32
3.2 Organizačná štruktúra	34
3.3 SWOT analýza spoločnosti.....	35
3.3.1 Silné stránky.....	36

3.3.2	Slabé stránky	37
3.3.3	Príležitosti	37
3.3.4	Hrozby	38
3.4	Projektový management v spoločnosti	38
3.4.1	Nedostatky vo fungovaní projektovej kancelárie	39
3.5	Predprojektová fáza	40
3.6	Projektová fáza – implementácia	45
3.7	Poprojektová fáza.....	51
3.8	Zhrnutie a vyhodnotenie projektového riadenia	54
4	Návrh riešení a prínos návrhov riešení	56
4.1	Projektová dokumentácia - vzdelávanie	56
4.2	Úprava projektových podkladov (dokumenty, zmluvy, plán kapacít	56
4.3	Pravidelné projektové školenia	57
4.4	Pravidelné školenia o firemných nástrojoch	58
4.5	Rozšíriť team o Senior Projekt Managera	59
4.6	Zapojenie PM aj do predprojektovej fáze	59
4.7	Tester – kľúčová rola na projekte	60
4.8	Microsoft Project – nástroj.....	60
4.9	CRM nástroj.....	61
4.10	Zavedenie Matice zodpovednosti (RACI)	61
4.11	Vytvorenie analytického dokumentu na každom projekte.....	63
4.12	Metodika PM	63
4.13	Ekonomické zhodnotenie návrhov riešení	64
4.14	Prínosy návrhov riešení pre spoločnosť	67
5	Záver	70
	Zoznamy použitej literatúry	72
	Zoznam obrázkov:	75
	Zoznam tabuliek:	76
	Zoznam príloh.....	77
	Prílohy.....	78

Úvod

V súčasnom dynamickom prostredí sa význam projektového managementu neustále zvyšuje. Je tomu tak aj z toho dôvodu, že neustále zmeny, ktoré sa v reálnom svete dejú nie je možné riešiť stále tým istým spôsobom. Práve tomuto faktu je projektový management otvorený a je schopný uchopiť akúkoľvek situáciu tak, aby ju bol schopný projektovo odriadiť. Projektové teamy sa častokrát stretávajú s veľmi náročnými situáciami, ktoré sú však schopné zvládnuť či už na základe teoretických vedomostí alebo praktických skúseností. A to je práve dôvod toho, že projektový management je v niektorých oblastiach priam nutnosťou.

Spoločnosť ABC s.r.o. funguje v oblasti logistiky, kde poskytuje konzultantskú činnosť, no zároveň disponuje vlastným vývojovým centrom, kde vyvíja IT nástroje v tejto oblasti. Práca je zameraná práve na oblasť IT a implementácie zvoleného IT riešenia u zákazníka. V tomto prípade je veľmi dôležitý proces riadenia a teda projektový management, ktorý v spoločnosti aktuálne nie je systematicky podchytený.

Dôvodom pre výber zvolenej témy je zámer zanalyzovať fungovanie spoločnosti ABC s.r.o. v oblasti projektového managementu. Analýza bude prebiehať s použitím získaných teoretických vedomostí a následným návrhom riešení, ktoré by spoločnosti reálne mohli pomôcť zlepšiť aktuálnu situáciu.

Teoretická časť je zameraná na projektové riadenie (management). Nachádzajú sa v tejto časti základné pojmy, definície a metodiky z rôznych literárnych zdrojov, ktoré sú následne popísané tak, ako sa používajú v praxi, v analytickej časti

Výsledky a závery tejto práce sú ľahko pochopiteľné, uchopiteľné a dajú sa v prípade záujmu spoločnosti ABC s.r.o. jednoducho aplikovať do prostredia projektového teamu. Teoretické poznatky, je možné využiť pre získanie alebo prípadne pripomenutie základných pojmov a metód pre projektových managerov. V praktickej časti práci dochádza ku premietnutiu teoretických poznatkov do reálneho prostredia spoločnosti,

a k analýze aktuálnej situácie v spoločnosti. Výstupy a teda návrhy riešení tejto práce sú plne použiteľné a využiteľné v praxi.

1 Cieľ práce, metódy a postupy spracovania

1.1 Cieľ práce

Cieľom tejto diplomovej práce je využitie teoretických znalostí projektového managementu a ich následná aplikácia pri tvorbe návrhov na zlepšenie a zefektívnenie riadenia projektov vo vybranej spoločnosti.

V práci bude spracovaná analýza súčasného stavu vybranej spoločnosti v oblasti projektového riadenia. Zámerom je zmapovať postup akým spoločnosť riadi svoje projekty pri implementácii svojich IT riešení a odporučiť zmeny potrebné ku zlepšeniu a zefektívneniu tohoto procesu. Zároveň je zámerom na základe spracovanej analýzy odporučiť konkrétnu metodiku projektového riadenia, ktorá by bola pre spoločnosť najvhodnejšia.

Hlavný cieľ je možné rozdeliť na nasledovné čiastkové ciele:

- Zhrnutie teoretických poznatkov o projektovom riadení
- Analýza aktuálneho stavu a identifikovanie slabých miest spoločnosti
- Odporúčania pre zmenu a stanovenie vhodnej metodiky projektového riadenia pre spoločnosť

1.2 Metódy a postupy spracovania

V tejto diplomovej práci budú spracované nasledujúce vedecké metódy:

- Analyticko-syntetická metóda – jedná sa o rozloženie celku na jednotlivé časti a zistenie vzájomných prepojení medzi nimi
- Induktívna metóda – ide o skúmanie jednotlivých javov a ich analýza s cieľom obecné použiť získané poznatky
- Deduktívna metóda – dochádza k spracovaniu obecného zákona, ktorý následne prechádza k menej obecnému zákonu
- Logicky – systematická metóda – analyzuje sa počiatočná situácia, dochádza k objasneniu základných prvkov a javov, ktoré sa dopĺňujú o nové fakty, názory a súvislosti

2 Teoretické východiská práce

2.1 Čo je to projekt

Projekt je možné definovať viacerými spôsobmi. Najčastejšia sa však za projekt označuje časovo ohraničená a ucelená skupina činností a taktiež procesov, ktorej cieľom je vytvorenie, zavedenie alebo zmena konkrétnej veci. Vždy je potrebné projekt nejakým spôsobom riadiť.

Väčšinou je projekt charakterizovaný (Schwalbe, 2011):

- Cieľom – vždy musí byť jasný cieľ, výsledok alebo úžitok projektu, to čo sa má uskutočniť alebo obmeniť
- Časom – vždy musí byť projekt časovo ohraničený, ide o sled činností v období niekoľkých týždňov až mesiacov
- Jedinečnosťou – ide o niečo unikátne, jedinečné, niečo čo vyžaduje špecifický prístup pri riadení projektu – projektové riadenie

Aj keď hovoríme o tom, že každý je projekt musí byť jedinečný, pri riadení projektu ale má každý projekt spoločné znaky a teda projektové fáze. Tieto fáze sú taktiež definované vo všetkých štandardoch a normách pri projektovom riadení. Vo všeobecnosti sa môžu tieto fáze líšiť, avšak aj v tomto prípade majú niečo spoločné a to rozdelenie na štyri základné fáze každého projektu. Ide o nasledovné:

- Zahájenie / iniciácia projektu
- Plánovanie / definícia projektu
- Realizácia / implementácia projektu
- Uzavretie / predanie projektu

Projekt môže byť rôzne definovaný aj na základe používanej metodiky projektového riadenia. Projekt môže byť definovaný nasledovne:

Projekt podľa IPMA: Projekt je časovo, nákladovo a zdrojmi obmedzený proces realizovaný za účelom vytvorenia definovaných výstupov čo do kvality, štandardov a požiadaviek (Doležal, Máchal a Lacko, 2009)

Projekt podľa ISO 10 0006: Projekt je jedinečný proces pozostávajúci z rady koordinovaných a riadených činností s dátami zahájenia a ukončenia, prevádzaný pre dosiahnutie vopred stanovaného cieľa, ktorý vyhovuje špecifikovaným požiadavkám, v rámci obmedzení daných časom, nákladmi a zdrojmi.”

Projekt podľa PMI: “Projekt je dočasné úsilie, ktoré je uskutočňované vytvorením jedinečného produktu, služby alebo výsledku (Vytlačil, 2008).

2.2 Trojimperatív projektu

Projekt sa skladá z troch rovín, v ktorých sa pohybujeme pri jeho realizácii: čas, náklady, kvalita (rozsah).

Pri riadení projektu, je dôležité myslieť neustále na tri roviny, ktoré je potrebné vyvažovať:

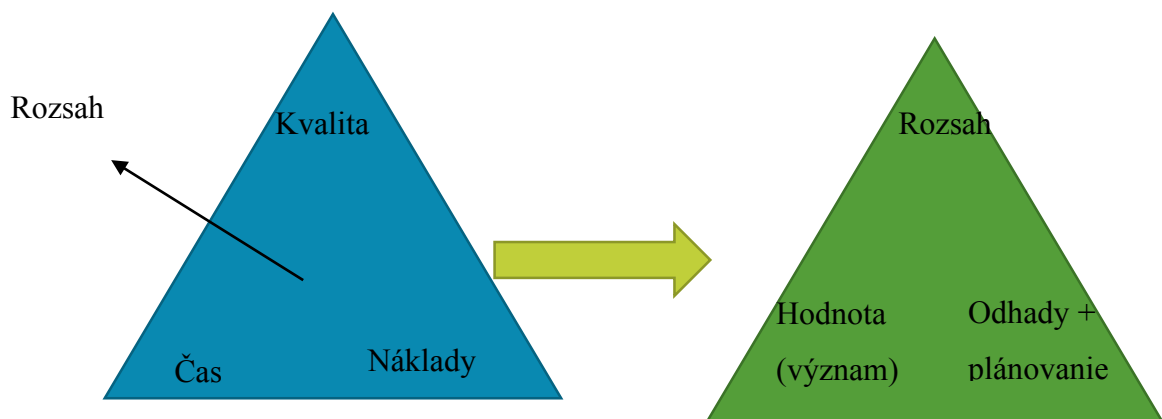
- ČO – sa musí zrealizovať
- KEDY – sa to musí zrealizovať
- ZA KOLKO – sa to musí zrealizovať

Na obrázku nižšie je možné vidieť rozdiel medzi klasickým poňatím trojimperatívu a moderným tzv. Agilným prístupom, ktorý sa aplikuje veľmi často práve v IT spoločnostiach.

Rozdiel je hlavne vo vnímaní motívu a následného rizika plynúceho z riadenia projektu ako takého.

Tradičný projektový trojimperatív

Agilný prístup



Obrázok č. 1 – Trojimperatív (zdroj: vlastné spracovanie)

Tradičný trojimperatív

Motív: Zadávateľ, ktorý projekt zadáva musí byť spokojný

Riziko: Naplno prenesené na dodávateľa

Agilný prístup

Motív: Užívateľ riešenia musí byť spokojný

Riziko: Zadávateľ a dodávateľ nesú spoločné riziko

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je veľmi jednoduchým analytickým nástrojom, ktorým je možné analyzovať prostredie a podmienky v ktorých sa spoločnosť nachádza.

Presnejšie povedané SWOT analýza analyzuje podnik a berie do úvahy jeho interné a externé faktory a v rámci nich ich silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku.

Najčastejšie je táto analýza používaná ako situačná analýza v rámci strategického riadenia spoločnosti.

Táto analýza bola pôvodne určená pre analýzu celého podniku avšak dá sa aplikovať aj na jeho menšie časti.

V rámci tejto analýzy sa zameriava hlavne na kľúčové a dôležité veci pre podnik, fakty a objektívne faktory. Ideálne je SWOT analýzu vyhodnocovať v širšom okruhu a teda viacerých ľudí, ktorí navzájom porovnávajú a konzultujú svoje názory a len tie body na ktorých sa táto skupina zhodne majú pre túto analýzu váhu (Kalouda, 2017).

To ako sa SWOT analýza používa v praxi a aké je jej grafické znázornenie, je zobrazené na obrázku nižšie.

SWOT	Pozitívne	Negatívne
Interné faktory	<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
Externé faktory	<u>Príležitosti</u>	<u>Hrozby</u>

Tabuľka č. 1: SWOT analýza (zdroj: vlastné spracovanie)

2.4 Štandardy a certifikácie

2.4.1 Štandardy

Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

Tento štandard je najviac rozšíreným v Spojených štátoch amerických, používa sa jeho oficiálna skratka PMBOK resp. PMBOK Guide. Tento štandard je spomedzi ostatných štandardov najstarší a najvšeobecnejší, pričom jeho snahou je popísať takmer všetky aspekty projektového riadenia. Tento model sa skladá z deviatich základných oblastí, ktoré spolu vytvárajú model projektového riadenia. PMBOK je hlavne orientovaný na spoločnosti, ktoré dodávajú svoje produkty, výrobky, služby svojim zákazníkom pomocou projektov a teda na procesy (Hubner, 2005).

Táto metodika resp. Štandard je pod dohľadom organizáciou PMI (Project Management Institut).

PMBOK sa skladá z týchto skupín procesov a ostatných znalostí.

Skupiny procesov:

- Iniciačné procesy
- Plánovacie procesy
- Realizačné procesy
- Monitorovacie a ovládacie procesy
- Ukončovacie procesy

Znalostné oblasti:

- Riadenie integrácie projektu
- Riadenie rozsahu projektu
- Riadenie času projektu
- Riadenie nákladov projektu
- Riadenie kvality projektu
- Riadenie ľudských zdrojov projektu
- Riadenie komunikácie projektu
- Riadenie rizík projektu
- Riadenie obstarávania projektu
- Riadenie zainteresovaných strán projektu

Projects in controlled environments (PRINCE 2)

PRINCE2 je spolu s PMBOK najviac známou a najrozsiahlejšou metodikou projektového riadenia. Na svete sú státisíce projektových manažérov, ktorí disponujú touto prestížnou štandardom resp. Certifikáciou. PRINCE2 si ako metodiku organizácie zvolili napríklad niektoré vlády krajín Európy a taktiež OSN, NATO alebo nespočetne mnoho komerčných spoločností.

Táto metodika od svojho vzniku a teda od roku 1989 prechádza pravidelnými zmenami a približne raz za 5 rokov prejde táto metodika aktualizáciou a výraznejšími zmenami.

PRINCE2 je veľmi univerzálna metodika, ktorú je možné využiť ako pri riadení malých projektov tak pri riadení veľkých projektov, projektov každého druhu pričom zahŕňa v sebe skúsenosti a osvedčené metódy a postupy skúsených projektových manažérov (Gřešík).

IPMA Competence baseline – ICB

Tento štandard je tzv. Kompetenčný štandard, ktorý nie je zameraný na presnú podobu definovaných procesov a ich konkrétnu aplikáciu ale je zameraný na schopnosti a zručnosti tzn. Kompetencie projektového manažera a členov tímu.

Štandard vznikol v 60 rokoch minulého storočia a tak je jeden z najstarších štandardov. Jedná sa teda o to, že štandard ICB nedefinuje a diktuje presné procesy ale odporúča procesné body, ktoré je dobré aplikovať v konkrétnych projektových situáciách.. Dá sa teda povedať, že tento štandard dáva váhu na osobnosť projektového manažera na jeho kreativitu a postoj. .

2.4.2 Certifikácia

PMI Certifikácia

Toto certifikáciu udeľuje PMI (Project Management Institute). Jedná sa o celosvetovo uznávanú certifikáciu, ktorá potvrdzuje resp. dokazuje skúsenosti, vzdelanie a kompetencie, ktoré vedú k úspešnému riadeniu projektov. Túto certifikáciu je možné získať aj v Českej a Slovenskej republike avšak skúška musí byť zložená v anglickom jazyku. Existuje niekoľko druhov certifikácii PMI.

- PMP (Project Management Professional) je najrozšírenejšia certifikácia z pomedzi PMI certifikácii a je určená pre projektových manažérov
- CAPM (Certified Associate in Project Management) je zameraná pre ľudí, ktorí sa venujú alebo majú v pláne sa venovať riadeniu projektov avšak aktuálne nemajú dostatočnú prax na to aby mohli byť pustení ku skúške PMP
- Medzi ďalšie certifikácie PMI patria napríklad: PfMP (Portfolio Management Professional), PgMP (Program Management Professional), PMI-RMP (PMI Risk Management Professional), PMI-SP (PMI Scheduling Professional), PMI-PBA

(PMI Professional in Business Analysis), PMI-ACP (PMI Agile Certified Practitioner).

Certifikácie sa skladajú na počítači a na skúšku je možné sa pripraviť samostatne formou samostatného štúdia alebo sa zúčastniť prípravných kurzov. V prípade záujmu o túto certifikáciu a teda skúšku je nutné sa prihlásiť na túto skúšku na príslušnej organizácii PMI (Dolanský, Měkota a Němec, 1996).

IPMA Certifikácia

Certifikácia IPMA je medzinárodný certifikát, ktorý je vzájomne uznávaným certifikátom s PMI (PMI PMP je takmer totožný s IPMA C). Tento certifikát a jeho skúška je uskutočňovaná aj v Českej republike a v českom jazyku.

V prípade tohto certifikátu je pre všetky jeho úrovne nutné splňať kvalifikačné kritériá ako dĺžka praxe v rámci danej úrovne a zložitosti projektov (netýka sa to stupňa D kde nemusí byť prax). Ďalej je nutné odovzdať vyplnenú vstupnú dokumentáciu o svojej profesijnej kariére spolu so životopisom a samozrejme hlavne byť úspešný pri certifikačnej skúške.

Skúšky sa uskutočňujú rôznou formou a to v závislosti od úrovne certifikácie. V tých najvyšších stupňoch certifikácie dochádza ako k testu, tak k pohovoru a taktiež správe o projekte. V niektorých úrovniach je potrebné absolvovať len test. V rámci tohto testu môžu byť tak ako uzavreté otázky, tak otvorené, prípadové štúdie a podobne.

Pre získanie certifikácie je v každej úrovni certifikácie potrebné dosiahnuť aspoň 60% úspešnosť.

Podobne ako aj v prípade PMI je možné sa na certifikáciu pripraviť samostatne alebo aj využiť možnosť prípravného kurzu (Schwalbe, 2011).

Jednotlivé úrovne certifikácie IPMA:

- Level A – Certified Projects Director tzv. Certifikovaný riaditeľ projektu. Level A je zameraný na riadenie portfólia alebo programu/produktu, využívanie potrebných metód a nástrojov nie na riadenie len jedného projektu ale na komplexný projekt.
- Level B – Certified Senior Project Manager tzv. Certifikovaný projektový senior manager. Táto úroveň je zameraná na riadenie projektov, ktoré môžu v sebe zahŕňať aj podprojekty.
- Level C – Certified Project Manager tzv. Certifikovaný projektový manager. Level C je určený na preverenie schopností riadiť projekt, ktorý je obmedzený svojou zložitou. Znamená to preukázanie určitého stupňa vedomostí a skúseností.
- Level D – Certified Project Management Associate tzv. Certifikovaný projektový praktikant. Level určený pre členov tímu resp. pre študentov, ktorí sa chcú v budúcnosti zamerať na rolu projektového manažera.

PRINCE2

Certifikácia PRINCE2 vychádza z rovnomennej metodiky. Táto certifikácia tak ako predchádzajúce certifikácie má niekoľko úrovní, v závislosti na schopnostiach a skúsenostiach uchádzača.

Certifikácia PRINCE2 obsahuje nasledovné úrovne certifikácie:

PRINCE2 Foundation – táto certifikácia v sebe zahŕňa to, že osoba má postačujúcu znalosť o metodike PRINCE2 k tomu, aby mohla pracovať ako člen projektového tímu. Táto úroveň certifikácie je podmienkou pre získanie vyššej úrovne PRINCE2 Practitioner. Ide o vedomostný test formou uzavretých otázok, kde sa vyberá jedna správna z ponúknutých možností.

PRINCE2 Practitioner – jedná sa o certifikáciu určenú pre managerov a ďalších kľúčových osôb projektu. Skúška sa skladá z prípadovej štúdie hlavne preto, aby bolo jasne dokázateľné, že uchádzač o certifikát disponuje dostatočnými vedomosťami

metodiky PRINCE2 a vie ich aj aplikovať v praxi. Podmienkou získania tejto certifikácie, je získanie PRINCE2 Foundation.

PRINCE2 Agile – certifikácia vyvinutá so zámerom úspešne riadiť agilné projekty, hlavne v oblasti IT. K získaniu tejto certifikácie je nutné dosiahnuť certifikáciu Practitioner.

PRINCE2 Professional – jedná sa o stupeň nad certifikáciou Practitioner, ktorá sa dá získať po absolvovaní dva a pol dňového workshopu, v rámci ktorého uchádzač musí preukázať nielen znosť metodiky PRINCE2 ale aj schopnosť tímovej práce, správnej komunikácie. Tieto schopnosti nie sú skúšané a testované v žiadnej inej úrovni certifikácie.

2.5 Metodiky riadenia informačných projektov

Riadenie projektov v IT oblasti je tak trochu špecifickou oblasťou. V tejto oblasti sa využívajú aj spomínané metodiky ako PRINCE2, PMBOK alebo IPMA, no zároveň dochádza k využívaniu špecifických metodík pre IT oblasť. Hovoríme napríklad o agilných metodikách ako napríklad Scrum. O využívaní metodiky RUP prípadne Six sigma.

2.5.1 Agilné metodiky (prístup)

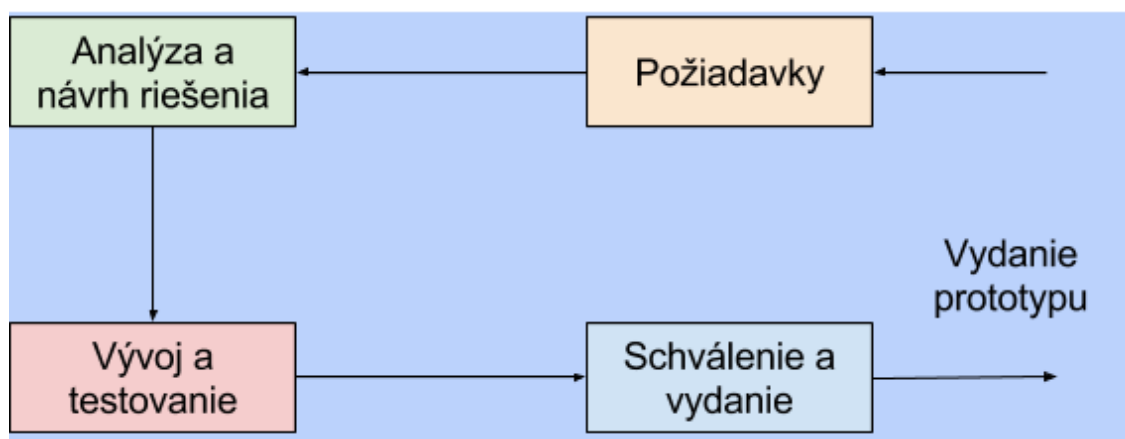
Agilným prístupom pri projektovom riadení sa myslí interaktívny prístup, kedy sa počas projektu vytvárajú jednotlivé prototypy a na základe komunikácie so zákazníkom dochádza k jeho spresneniu prípadne upraveniu. Tento spôsob riadenia projektov je presne opačný oproti klasickému projektovému managementu tzv. vodopádové riadenie projektov inak povedané aj „waterfall“ (Schwalbe, 2011).

Tento prístup je uplatňovaný hlavne v rámci projektov, u ktorých je jasne definovaný rámcový cieľ projektu ale z nejakých dôvodov nie je možné presne určiť dlhodobé požiadavky bez priebežných prototypov. Funguje to na základe výbornej komunikácie nie len vo vnútri tímu ale aj so zákazníkom, ktorý sa vyjadruje k jednotlivým prototypom a tak sa spoločne ladí prototyp tak aby sa dospelo k požadovanému výsledku. Tento

prístup sa teda využíva hlavne pri veľmi komplexných systémoch, pri ktorých sa detailné požiadavky upresňujú priebežne na základe prototypov.

Agilný prístup je teda ideálny pri vývoji nového software ale aj v ostatných oblastiach kedy je potrebná vysoká miera komunikácie so zákazníkom kvôli projektu, ktorý je výrazne inovatívny.

Medzi agilné metodiky sa môžu zaradiť veľmi známy Scrum, prípadne Six sigma alebo kaizen



Obrázok č. 2 Agilné riadenie projektu (zdroj: vlastné spracovanie)

2.6 Projektové role a právomoci na projekte

2.6.1 Projektový manager

Projektový manager nesie zodpovednosť za projekt ako taký.

V podstate zaisťuje dodanie požadovaného výstupu projektu v rámci vopred definovanej zmluvy, v danom čase, nákladoch a stanovenej kvalite. Projektový manager špecifikuje výstupy, rizika prípadne hrozby a dodanie projektu.

Je hlavným článkom celého projektu nielen pre komunikáciu medzi všetkými rolami na oboch stranách projektu. Koordinuje celé riešenie projektu a taktiež čiastkové náležitosti, ktoré sú potrebné k jeho dosiahnutiu. Taktiež je projektový manager hlavnou spojkou medzi vrcholovým managementom a líniovými vedúcimi. Celý projekt riadi, aj jeho

zdroje a musí mať prehľad a cit pre vnímanie možných blížiacich sa problémov a ich následné odstránenie.

Projektový manager rieši prípadné konflikty, nedorozumenia a výnimky k akceptácii projektu, ktoré sa ho týkajú. Eskaluje prípadné problémy kompetentným osobám.

2.6.2 Profil ideálneho projektového manažera

Profil ideálneho projektového manažera je človek s praxou, ktorý vo svojej predchádzajúcej profesii pôsobil ako výkonná zložka ideálne projektového tímu. Nie je vhodné nasadiť na rolu projektového manažera čerstvého absolventa, avšak je to možné pokiaľ má možnosť konzultovať svoje postupy so senior projektovým manažerom. Ideálny profil projektového manažera je znalosť projektového riadenia a taktiež získané certifikáty, ktoré dokazujú jeho vzdelanie a potenciál. Projektový manager by mal byť vnímavý a vždy by mal dokázať porozumieť potrebám zákazníka a ostatných účastníkov projektu.

Projektový manager by mal mať aj potrebné psychologické danosti a to v zmysle byť schopný motivovať a viesť ľudí k zdarnému koncu projektu. Mal by vedieť posilniť a spájať kolektív a celý projektový tím a keďže je v podstate vo vedúcej pozícii, mal by mať v sebe prirodzenú autoritu a prehľad o dianí (Newton, 2008).

Pri rozhodovaní je potrebné aby mal projektový manager racionálne uvažovanie, aby bol schopný sa správne rozhodovať podľa priorít.

Potrebné schopnosti ku komunikácii ukončujú požiadavky na projektového manažera, keďže jednou z jeho hlavných úloh je práve komunikácia so všetkými účastníkmi projektu. Mal by vedieť nie len správne komunikovať ale aj počúvať členov svojho tímu a taktiež aj zákazníka. Zároveň by pri komunikácii mal byť schopný asertívne komunikovať, správne argumentovať a tak si presadiť svoj názor, byť iniciatívny a mať v sebe pozitívny postoj k veciam.

Z vyššie napísaného vyplýva, že požiadavky na projektového manažera sú dosť vysoké avšak práve častokrát sa deje, že do tejto pozície sú obsadzovaní rôzni ľudia bez skúseností prípadne bez týchto potrebných vlastností. Častokrát je veľkým omylom, že projektového manažera môže zastávať a vykonávať ktokoľvek.

Zhrnutie na záver hovorí, že ideálny projektový manager by mal v sebe mať z každého rožku trošku. Mal by byť schopný analytik, moderátor, prirodzený vodca, obchodník, technik a systematický človek (Cole a Barker, 2009).

2.6.3 Sponzor projektu

Väčšinou sa jedná o člena z radov vyššieho vedenia spoločnosti, je to osoba, ktorá zadáva projekt a je v jeho záujme dosiahnuť cieľ sponzorovaného projektu. Má právo rozhodovať v situáciách, ktoré sú kľúčové a zásadne ovplyvňujú priebeh projektu.

Kontroluje stav a priebeh projektu, fyzicky by mal byť zúčastnený na riadiacom výbore projektu, financuje projekt a sleduje aj finančnú stránku projektu.

2.6.4 Expert

Rola Experta nemusí byť obsiahnutá na všetkých projektoch. Jedná sa hlavne o technické projekty, kde je potrebná technická konzultácia, ktorá je mimo kompetencií projektového manažera. Expert zodpovedá za technickú časť projektu a konzultuje postupy s projektovým managerom .

2.6.5 Projektový tím

Pojem projektový tím v sebe zahŕňa všetky osoby a role, ktoré sa zúčastnia projektu. Ide o všetkých členov cez managerov, jednotlivých členov riadiaceho výboru končiac výkonnými členmi projektového tímu.

Projektový tím je vždy vopred definovaný pre daný projekt a skladá sa z členov naskrz celú organizačnú štruktúru a celý podnik.

Každý člen tohto projektového tímu má svoje povinnosti a rolu na projekte, má pridelenú a vymedzenú zodpovednosť a právomoc.

2.6.6 Riadiaci výbor projektu

Jedná sa o najvyšší orgán projektu, ktorý robí rozhodnutia spojené s projektom, ktoré sa netýkajú členov projektu, definovaných v organizačnej štruktúre. Jedná sa napríklad o kompetencie jednotlivých rolí ako je projektový manager, ktorý má definované práva a povinnosti. A práve záležitosti, ktoré sú nad rámec rozhodovania projektového manažera rieši riadiaci výbor projektu.

Rozhoduje hlavne o obsahu projektu, jeho harmonograme, financiách, prípadne záležitostiach nad rámec projektového manažera, taktiež schvaľuje prípadne zmeny a ďalšie záležitosti.

Rozhoduje v prípade nejasností a sporov, ktoré sa môžu vyskytnúť v rámci projektu medzi jednotlivým účastníkmi na projekte, tzn. medzi spoločnosťou a externým dodávateľom.

2.7 Kritéria hodnotenia projektu

Projekt a jeho hodnotenie je definované podľa niekoľkých ustálených a všeobecne platných podmienok. Existujú hlavné kritéria úspešného projektu ale aj zásadné faktory, ktoré môžu daný projekt podstatným spôsobom ovplyvniť.

Medzi hlavné kritéria hodnotenia úspešného projektu patrí:

- Projekt bol realizovaný vo vopred definovanom časovom pláne
- Projektové výstupy sú kvalitatívne v poriadku, splňujú vopred definované kritériá
- Všetky zdroje na projekte boli efektívne použité a spracované, nejedná sa len o finančné zdroje ale jedná sa aj o ľudský kapitál v podobe práce, taktiež materiál, znalosti, zariadenia a podobne
- Realizácia projektu bola financovaná schváleným rozpočtom, ktorý bol dostatočný a nebolo potrebné dodatočné pridávanie financií
- Projekt a jeho realizácia bola implementovaná do podniku a organizačnej štruktúry a návykov v danej spoločnosti, jej priebeh bol hladký a nedošlo k žiadnemu porušeniu nejakých firemných zvyklostí a procesov

Zásadné faktory pre úspešný projekt:

- Jasné a reálne ciele
- Efektívne zmenové riadenie
- Komunikácia a spätná väzba pri komunikácii
- Podpora zo strany vrcholového vedenia

- Podrobný a pravidelne aktualizovaný plán projektu
- Evidovanie a práca s rizikami
- Adekvátny rozpočet
- Dobré a kvalitné projektové riadenie
- Postačujúce priradené zdroje
- Reálny a správne naplánovaný harmonogram projektu
- Čerpanie z minulých skúseností na obdobnom projekte
- Preverená a adekvátna použitá technológia

2.8 Projektové fázy

Projektové fázy sú v podstate tým najhrubším rozdelením projektu (jedná sa o rozdelenie na tej najvyššej úrovni) a konkretizujú, aký typ činností má byť prevádzkovaný v danom stupni rozvoja projektu, a zároveň definuje, ktoré výstupy projektu majú byť v konkrétnych fázach projektu získané (Svozilová, 2006).

Projekt ako taký môže byť rozdelený na jednotlivé etapy projektu resp. projektové fáze. Význam tejto definície jednotlivých etáp je veľmi dôležitý už len z hľadiska rozdelenia činností do jednotlivých celkov a zároveň rozdelenia celého projektu na jednotlivé časti. Tieto časti sa výrazne líšia a tak si aj vyžadujú iný prístup, riadenie a samozrejme aj iné výstupy projektu.

Nasledujúce delenie projektových fáz bude delenie na predprojektovú fázu, projektovú fázu a poprojektovú fázu (Lacko, 2007).

2.8.1 Predprojektová fáza

V predprojektovej fáze dochádza ku spracovaniu dvoch dokumentov:

- **Štúdia príležitostí**, ktorá poskytuje odpoveď na otázku, či je správny čas navrhnuť a zrealizovať myslený projekt. V tejto štúdii sa berie do úvahy situácia na trhu, tiež predpokladaný vývoj trhu, odvetvia aj samotnej firmy. Výstupom

tejto štúdie je rozhodnutie či realizovať alebo nerealizovať myslený projekt a zároveň aj podrobnejší popis projektu.

- **Štúdia uskutočniteľnosti**, ktorá by mala zobrazit' tú najvhodnejšiu cestu v prípade realizácie projektu a taktiež detailnejšie popísať obsah projektu, plánovaný termín začatia a ukončenia projektu, približný odhad nákladov a potrebných zdrojov pre projekt.

Logický rámec

V rámci predprojektovej fázy dochádza taktiež ku zhotoveniu tzv. Logického rámca.

Častokrát sa definuje, že logický rámec je základným prvkom pre riadenie projektu. Táto metóda overuje projekt hlavne z pohľadu vhodnosti a primeranosti pre riešenie danej problematiky a taktiež z pohľadu uskutočniteľnosti a trval udržateľnosti.

Tento nástroj je taktiež kľúčovým pri samotnej implementácii projektu a pri jeho hodnotení.

Logický rámec sa zostavuje za účasti všetkých zainteresovaných strán, ktoré majú nejakým spôsobom na projekt vplyv (Šobánková, 2010).

Štruktúra logického rámca sa skladá z:

- Prínosy dôvod realizácie projektu
- Cieľ dôvod prečo dochádza k dodávke požadovaného výstupu
- Výstupy resp. dodávka, ktorú je projektový team zaviazaný dodať zákazníkovi
- Kľúčové činnosti – činnosti ktoré zaistia naplnenia cieľa
- Out of scope (čo nebude v rámci projektu riešené – nepovinné)

Tieto základné body sú nasledovne bližšie definované podľa:

- Objektívne merateľné ukazovatele
- Spôsob možného overenia
- Predpoklad za akých podmienok sa daná činnosť naplní/uskutoční

2.8.2 Projektová fáza

Projektová fáza v sebe zahŕňa veľký počet aktivít a zdrojov, ktoré sú potrebné na zaistenie projektu a jeho pokrytie. Realizačná fáza projektu má svoj koniec v momente odovzdania projektu – výstupu. Hlavným cieľom tejto etapy resp. fázy je odovzdanie dohodnutého výstupu v požadovanom čase (Štefánek, 2011).

Projektová fáza je rozdelená do niekoľkých častí. Sú to tieto časti:

- **Zahájenie** – v tejto fázy je nutné overiť a detailnejšie upresniť projektové ciele a účel projektu, taktiež projektový team, kompetencie a zodpovednosti jednotlivých rolí a teda osôb atď. V úvode projektu sa zostavuje základný projektový dokument – zakladacia (identifikačná) listina projektu.
- **Plánovanie** – v tomto okamihu sa začína vytvárať projektový team na čele s projektovým managerom. Následne dochádza k vytvoreniu plánu projektu.
- **Realizácia** – v tejto fáze dochádza k uskutočneniu a začatiu samotného projektu, častokrát tak dochádza formou tzv. kick – off stretnutia, kde dôjde k oznámeniu o začatí projektu, zhrnutiu sa predchádzajúce činnosti a fázy a hlavne oznámi sa oficiálny začiatok projektu. V tejto fáze sa uskutočňujú hlavné činnosti a časti projektu, pracuje sa s harmonogramom a plánom projektu a v prípade akýchkoľvek problémov, komplikácií, zdržaní v harmonograme je potrebná komunikácia medzi obidvomi stranami.
- **Odovzdanie výstupov a ukončenie projektu** – v rámci tejto fázy dochádza k oficiálnemu odovzdaniu výstupov projektu tak ako zmluvne tak aj vo fyzickej podobe (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

V rámci projektovej fázy je potrebné vyhotoviť nasledujúce dokumenty, ktoré sú v tejto fáze nevyhnutné:

Plán projektu

Jedná sa o dokument, ktorý popisuje to ako je projekt naplánovaný a zároveň ako bude organizácia projektu realizovaná, vykonávaná, kontrolovaná a monitorovaná.

Projektový plán by mal v sebe zahŕňať 4 základné otázky:

- Prečo?
- Čo?
- Kto?
- Kedy?
-

Plán projektu môže byť jeden dokument, ale taktiež sa môže skladať z viacerých menších dokumentov, kde sú popísané jednotlivé etapy projektu a podobne. Často sa používa tzv. Ganttov diagram, ktorý zobrazuje projekt v čase v v prepojení na jednotlivé činnosti. Forma a podoba plánu projektu záleží na rozsahu a náročnosti projektu (Vaníček, 2013). Veľmi často používaný nástroj pre plánovanie na projektoch je Microsoft Project. Ide o platený nástroj, ktorý ponúka radu osvedčených metód a pomôcok v plánovaní.

Risk register

Ináč povedaná aj register rizík je dokument, ktorý je určený na evidenciu rizík na projekte. Ich pravidelné vyhodnocovanie a prehodnocovanie ich váhy, určenie opatrení voči týmto rizikám a zároveň definovanie zodpovednosti za jednotlivé riziká.

Tento dokument by mal byť pravidelne aktualizovaný a používaný pravidelne počas trvania projektu. Jednotlivé riziká sa môžu v čase meniť a zároveň aj meniť svoje váhy. V prípade blížiaceho sa vysokého rizika, resp. jeho zistenie je potrebné eskalovať a komunikovať v teame prípadne so zákazníkom (Fotr a Souček, 2011).

Matica zodpovednosti (RACI)

RACI matica je pomôcka, s ktorou je možné definovať zodpovednosť jednotlivých rolí alebo pracovných pozícií na projekte.

V tejto matici dochádza k definovaniu zodpovednosti na základe skratky RACI a jednotlivých písmen, ktoré znamenajú (Máchal, Kopečková, Dolinová a Michelfeit, 2015):

- **Responsible (R)** – kto je zodpovedný za vykonanie zverenej úlohy
- **Accountable (A)** – kto je zodpovedný za celú úlohu, je zodpovedný za to, čo je vykonané
- **Consulted (C)** – kto môže poskytnúť cennú radu alebo konzultáciu k úlohe
- **Informed (I)** – kto má byť informovaný o priebehu úlohy alebo rozhodnutiach v úlohe

Akceptačný protokol

Prevzatie projektu resp. akceptácia projektu je kľúčovým aktom objednávateľa a teda zákazníka, ktorý týmto aktom potvrdzuje to že dielo bolo dokonané v správnej kvalite. Akceptačný protokol sa môže vzťahovať aj na jednotlivé etapy resp. fázy projektu. Taktiež môže dôjsť k situácii, že akceptačný protokol sa podpíše s výhradami, ktoré sú v protokole uvedené .

Ide o formálnu náležitosť projektu, ktorá potvrdzuje prijatia diela zákazníkom (Svozilová, 2006).

Rovnako ako začiatok projektu, tak aj jeho ukončenie by malo byť definované procesom a malo by dôjsť k oficiálnej udalosti, pri ktorej k ukončeniu a vyhodnoteniu projektu dôjde.

Ukončenie a odovzdanie projektu býva štandardne definované v zmluve. Pri ukončení a vyhodnotení projektu môže dôjsť k nasledovným činnostiam:

- Odovzdanie dokumentácie k projektu, prípade k produktu, ktorý sa vzťahuje ku projektu, akceptačných protokolov tzn. Odovzdanie dosiahnutých výsledkov a dokumentov o projekte
- Vyhodnotenie finančných ukazovateľov projektu, vysporiadanie všetkých potrebných záväzkov a podobne
- Odovzdanie záverečnej projektovej správy projektového tímu (výhrady k akceptačným protokolom, zoznam položiek ktoré neboli doriešené a podobne)
- Prípadné ďalšie dohody o následnom režime, ktorý bude nasledovať (môže sa jednať o servis resp. Zákaznícku podporu a podobne)

Samozrejme by malo dôjsť aj k poďakovaniu všetkým účastníkom projektu a k uzatvoreniu projektu nie len formálnou formou.

2.8.3 Poprojektová fáza

Poprojektová fáza v sebe zahŕňa činnosti, ktoré vedú k poukázaniu na slabé miesta v rámci projektu, ktoré by mali slúžiť ako ponaučenie do budúcnosti pri realizácii ďalších obdobných projektov. Tieto poznatky z projektu ako slabé a silné stránky projektu sa častokrát dajú vypozerovať až po určitom čase od ukončenia projektu a tak sa nedá definovať ani presný časový úsek v ktorom sa dá projekt vyhodnotiť.

3 Analýza súčasného stavu

Táto časť práce bude zameraná na popis aktuálneho stavu vybranej spoločnosti ABC s.r.o.. Ako prvé bude popísaná spoločnosť ako taká, jej oblasť podnikania a história. Následne bude popísaná organizačná štruktúra spoločnosti a zostavená SWOT analýza. Najrozsiahlejšia časť tejto kapitoly bude popis a analýza súčasného stavu fungovania projektovej kancelárie a teda projektového managementu vo vybranej spoločnosti ABC s.r.o. Budú popísané jednotlivé činnosti a tak celý postup projektového riadenia v spoločnosti. Následne budú popísané jednotlivé odporúčania na zmenu a tak vylepšenie súčasnej situácie spoločnosti v projektovom riadení.

V analytickej časti boli informácie čerpané z rozhovoru so zamestnancom spoločnosti ABC s.r.o., ktorý je súčasťou projektovej kancelárie. Otázky, ktoré zamestnanec zodpovedal sa nachádzajú v prílohách. Zároveň autor tejto práce je zamestnaný v spoločnosti ABC s.r.o. ako projektový manager a tak výrazne doplnil informácie ku spracovaniu analýzy a návrhov riešení.

3.1 Popis firmy, jej história a súčasný stav

Spoločnosť ABC s.r.o. vznikla v roku 2004 v Prahe v Českej republike. Založili ju piati spolužiaci z vysokej školy, ktorí figurujú na majiteľských a manažérskych pozíciách dodnes. Aktuálne má spoločnosť ABC s.r.o. vyše 100 zamestnancov a pobočky v troch mestách Českej republiky: Praha, Brno a Hradec Králové. V Brne sa nachádza vývojové centrum, kde sídli aj väčšina programátorov, matematikov a technicky zameraných zamestnancov pre vývoj software a IT riešení. V Hradci Králové sa nachádza oddelenie servisu, ktoré podáva podporu zákazníkom po uplynutí implementačnej činnosti spoločnosti ABC s.r.o. pri poskytnutí IT riešení. No a v Prahe sa nachádza centrála, kde sídli hlavne celé oddelenie tzv. „Consulting“ a teda konzultantov, ktorí pomáhajú externým firmám s ich problémami v oblasti logistiky. Zároveň v Prahe sídli aj celý management spoločnosti.

Názov spoločnosti ABC s.r.o. nie je pravým názvom spoločnosti. Pre účely tejto práce bol názov upravený z dôvodu mlčanlivosti voči zákazníkom a know-how spoločnosti.

Spoločnosť ABC s.r.o. pôsobí v oblasti logistiky, konzultačnej činnosti a zároveň oblasti vývoja software a to v oblasti supply chain managementu, ktorej sa bude aj táto práca detailnejšie venovať. Konzultantská činnosť spočíva v podpore zákazníkov pri výbere resp. stavbe nových skladových priestorov ale aj ich revitalizácie, pri výbere nových IT riešení v oblasti logistiky, simulácií skladových tokov, distribúcie a podobne. Táto práca však bude zameraná na časť software a teda IT oblasť, kde spoločnosť ABC s.r.o. disponuje vlastným software, ktorý slúži na riešenie oblasti dodávateľských reťazcov, riešenie skladových zásob, predpoveď tzv. forecast budúcej spotreby zákazníkov, správu objednávok taktiež výroby a podobne.

Práve v tejto oblasti je kľúčový projektový management, ktorý je potrebný pri implementácii týchto IT riešení u zákazníkov.

Táto práca bude zameraná ako bolo spomínané na oblasť riadenia projektov v IT tzn. Implementácia software pre zákazníka. Aktuálne firma ABC s.r.o. ponúka tieto IT riešenia už viac ako 10 rokov no za tento čas sa práve v projektovom riadení toho veľa nezmenilo a tak je potreba sa na túto oblasť zamerať.

Aktuálne spoločnosť ABC s.r.o. ponúka IT riešenia resp. software na:

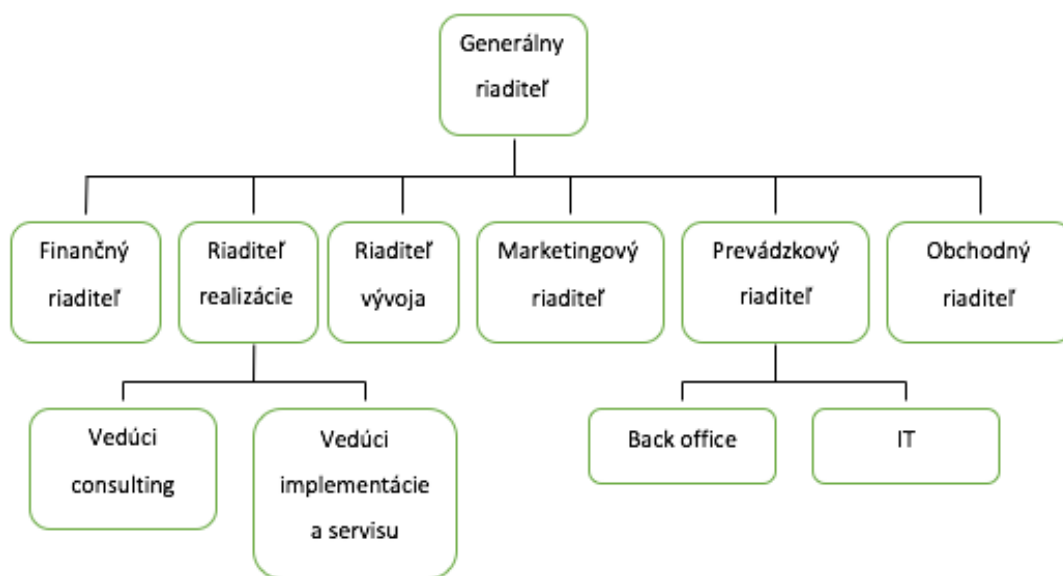
- Riadenie dodávateľských reťazcov
- Výrobu
- Správu a plánovanie promo akcií
- Riadenie skladových zásob
- Riadenie distribučných stratégií
- Predpoveď budúcej spotreby zákazníkov
- Prípadne možný vývoj podľa potrieb zákazníka

Súčasný stav riadenia projektov je ako bolo popísané nie práve ideálny. Aktuálne projekty trvajú priemerne 3-6 mesiacov v závislosti na rozsahu projektu. Projekty sa realizujú za ceny v rádoch niekoľko miliónov českých korún a pri ich implementácii dochádza k prepojeniu niekoľkých software ako ERP systémy, CRM systémy a podobne.

Stratégiou spoločnosti ABC s.r.o. je realizovať projekty v čo najkratšom čase s cieľom maximálne uspokojiť potreby a prania zákazníkov aj za cenu omeškania projektu prípadne zvýšených nákladov na strane spoločnosti ABC s.r.o.. Je tomu tak z toho dôvodu, že na základe skúseností z minulosti spoločnosť ABC s.r.o. preferuje spokojného zákazníka, ktorý rád nadviaže aj dlhodobú spoluprácu s firmou ABC s.r.o. prípadne má záujem aj o iné nástroje tejto spoločnosti. Je tomu tak preto, lebo spokojný zákazník sa vždy vráti a taktiež poskytuje kladné referencie na daný produkt.

3.2 Organizačná štruktúra

Spoločnosť ABC s.r.o. je organizácia s právnou formou spoločnosť s ručením obmedzeným a teda má svoje práva a povinnosti ktoré musí dodržiavať. Samozrejme musí spoločnosť fungovať v súlade so právnymi normami. Minimálne jedenkrát ročne sa zvoláva valná hromada a všetky prepojenia sú evidované v zbierke listín v obchodnom registri.



Obrázok č. 3 Organizačná štruktúra podniku (zdroj: vlastné spracovanie)

Podľa priloženého obrázka môžeme povedať, že riadenie spoločnosti ABC s.r.o. je líniovo – štábne. Na vrchu organizačnej štruktúry je generálny riaditeľ a pod neho spadajú jednotliví riaditelia jednotlivých úsekov

3.3 SWOT analýza spoločnosti

V tejto časti bude popísaná spoločnosť ABC s.r.o. z pohľadu SWOT analýzy. Budú teda zhodnotené jej silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby.

SWOT	Pozitívne	Negatívne
Interné faktory	<u>Silné stránky</u> Dlhodobé zmluvné kontakty a referencie Silné inovatívne know-how Kvalita riešení (komplexnosť) Vlastné SW nástroje a team Záujem o firmu Dobré portfólio referencií	<u>Slabé stránky</u> Projektové riadenie Nedostatočná informovanosť potenciálnych zákazníkov o spoločnosti Cielené pôsobenie na opakovaný predaj Príliš mnoho definovaných smerov vývoja
	<u>Príležitosti</u> Marketingová a obchodná stratégia Zúročenie výsledkov vývoja Dotácie logistických projektov	<u>Hrozby</u> Neuspokojivé fungovanie projektovej kancelárie Nedostatočné právne krytie Nedostatočná informovanosť o firme Fluktuácia zamestnancov

Tabuľka č. 2: SWOT analýza (zdroj: vlastné spracovanie)

3.3.1 Silné stránky

Dlhodobé zmluvné kontakty a referencie

Najsilnejšou stránkou spoločnosti sú dlhodobé kontakty a referencie, keďže najväčší podiel zmluvných vzťahov sú práve tie dlhodobé. To znamená, že firma ABC s.r.o. si zakladá na dobrých vzťahoch so zákazníkmi a snaží sa ich dlhodobo udržiavať a prinášať riešenia tak aby bol zákazník vždy spokojný.

Silné inovatívne know-how

Know-how je práve to, čo veľa firiem v oblasti logistiky nemá. No firma ABC na základe svojej dlhoročnej praxe a pôsobenia a zároveň vďaka odborníkom v tejto oblasti si drží svoje silné know-how, ktoré je výraznou konkurenčnou výhodou oproti konkurentom.

Kvalita riešení (komplexnosť)

Spoločnosť ABC ponúka komplexné riešenia vďaka ktorým väčšinou práve vyhráva oproti svoji konkurentom pri boji o zákazníka. Je teda jeho silnou stránkou.

Vlastné SW nástroje a team

V Brne sa nachádza vývojové centrum spoločnosti ABC a tak je táto firma samostatná aj v oblasti IT nástrojov, ktoré vyvíja špecificky a podľa požiadaviek na trhu a zákazníkov.

Záujem o firmu

Silnou stránkou je aj záujem o firmu v oblasti logistiky a medzi silnými hráčmi na tomto trhu. Stále však je veľa spoločností, ktoré o firme ABC nevedia, čo je zároveň aj príležitosť ale aj slabá stránka a hrozba do budúcnosti.

Dobré portfólio referencií

Za svoje viac ako desať ročné pôsobenie firma ABC uskutočnila viac ako 700 projektov nie len na území Českej republiky a tak disponuje aj širokým portfóliom spokojných zákazníkov, ktorý radi poskytnú svoje skúsenosti a referencie.

3.3.2 Slabé stránky

Projektové riadenie

Aktuálny problém je projektové riadenie, ktorému vo firme ABC chýba systém a hlavne projektový manageri. Je to jedna zo slabých stránok, ktorá môže výrazne ovplyvniť projekty a fungovanie firmy, preto je potrebné v čo najbližšej dobe tento problém vyriešiť.

Nedostatočná informovanosť potenciálnych zákazníkov o spoločnosti

Neustále sa stáva, že obchodný zástupcovia narážajú na firmy, ktoré o spoločnosti Logio nepočuli a preto je potreba zapracovať na lepšom povedomí o tejto firme verejne medzi firmami na českom trhu.

Cielené pôsobenie na opakovaný predaj

Keďže v minulosti spoločnosť ťažila hlavne z dobrých vzťahov a spokojných minulých zákazníkov aktuálne naráža na problém toho, že sa až príliš zamerala na predaj aktuálnym alebo minulým zákazníkom, čo je problém pri získavaní nových zákazníkov. Tento problém súvisí aj s nedostatočnou informovanosťou potenciálnych zákazníkov.

Príliš mnoho definovaných smerov vývoja

Keďže sa firma ABC zameriava na celú oblasť logistiky je to tak ako výhoda tak aj nevýhoda, keďže pri tak širokom zameraní nie je možné byť úplne najlepšimi vo všetkých oblastiach.

3.3.3 Príležitosti

Marketingová a obchodná stratégia

Aktuálne firma ABC pracuje na novej marketingovej a obchodnej stratégii, kde práve sa snaží zapracovať na povedomí firmy aj mimo svojich stálych zákazníkov.

Zúročenie výsledkov vývoja

Keďže ABC disponuje vlastným vývojovým centrom a neustále pracuje na nových a nových vymoženostiach je práve v nasledujúcom roku hlavným cieľom zúročiť, zefektívniť a zverejniť dlhoročné výsledky práce.

Dotácie logistických projektov

Každý rok sa ABC zapája do podobných projektov, kedy dochádza k možnosti získať dotácie v tejto oblasti, hlavne od Európskej únie.

3.3.4 Hrozby

Neuspokojivé fungovanie projektovej kancelárie

Projektová kancelária bola zriadená len cca pred rokom a aktuálne sa v nej nachádza jej vedúci a ďalší asi štyria projektový manageri – juniori. Aj z tohto dôvodu je potrebné zapracovať na dokumentácii, materiáloch pre projektových managerov ale aj na ich zaškolení a podpore.

Nedostatočná informovanosť o firme

Táto hrozba je aktuálne veľmi silnou a firma sa s ňou snaží bojovať pomocou novej marketingovej stratégie ale aj zmenou obchodnej politiky.

Nedostatočné právne krytie

Firma ABC už dlhšiu dobu bojuje s nedostatočným právnym krytím v prípade jej zmlúv a to ako sú postavené voči zákazníkovi a jeho povinnostiach. Toto je jeden z ďalších cieľov firmy ABC do ďalšieho roku na čom určite bude musieť zapracovať.

Fluktuácia zamestnancov

Vysoká fluktuácia zamestnancov je v tejto dobe silná téma a veľmi aktuálna, ktorá sa týka nielen oblasti logistiky. Je to však hrozba do budúcnosti, kedy v prípade že by firmu opustilo veľa kľúčových zamestnancov, mohlo by to firmu ohroziť, čo samozrejme nie je ideálna situácia a aj na tomto by mala firma Logio zapracovať.

3.4 Projektový management v spoločnosti

V spoločnosti ABC s.r.o. je projektový management na začiatku svojej cesty. Dá sa tak konštatovať na základe toho, že aj keď spoločnosť ABC s.r.o. je na trhu viac ako 10 rokov a zároveň celú túto dobu realizuje projekty, samotná projektová kancelária bola založená len cca pred vyše rokom a to v mesiaci marec v roku 2016.

3.4.1 Nedostatky vo fungovaní projektovej kancelárie

Projektová kancelária funguje a spadá pod oddelenie realizácie a je spoločná ako pre konzultantskú časť tak pre oddelenie implementácie. A aj na základe tohoto faktu a aj mladej histórie projektovej kancelárie vyplýva z toho niekoľko nedostatkov a to nasledujúce:

Nedostatočná koordinácia projektovej kancelárie

Projektová kancelária napriek všetkému je spoločná ako pre konzultantskú časť tak aj pre časť vývoja software, kde dochádza k implementácii software priamo u zákazníka. A to je práve ten prvý a hlavný problém. Táto práca je zameraná na časť implementácie software a práve tento druh projektového riadenia je úplne iný ako v prípade konzultantskej činnosti a krátkodobých projektov v rádoch týždňov až mesiacov.

Nedostatočná projektová dokumentácia a materiály

Ďalšou komplikáciou v prípade fungovania projektovej kancelárie je to, že síce je definovaná projektová kancelária so svojim vedúcim a členmi tejto projektovej kancelárie, no napriek tomu neexistuje dokumentácia určená pre projektových managerov, ktorá by im mala pomáhať vo svojej práci a zároveň udržiavať nejaký vzor a šablónu projektového riadenia v spoločnosti.

Nedostatočné vzdelávanie a školenie PM

V neposlednom rade je významným problémom nedostatočné zaškolenie a vzdelávanie projektových managerov, keďže väčšina z nich sú práve juniori projektoví manageri. Síce dochádza k pravidelným projektovým stretnutiam každý týždeň, avšak tieto stretnutia sú určené na konzultáciu problémov na projektoch avšak nie sú určené na vzdelávanie projektových managerov.

Nedostatočne vyvážený projektový team

Ako bolo spomínané vyššie projektová kancelária má aktuálne cca 4 – 5 členov avšak len jeden z týchto členov je senior projektový manager. To znamená, že pri takomto rozložení teamu kedy sa prijímajú projektový manageri s úplne základnými prípadne žiadnymi znalosťami projektového riadenia, by malo byť zabezpečené neustále

vzdelávanie managerov. Prípadne by bolo potrebné zvážiť taktiku prijímania projektových managerov, pretože častokrát nižší plat junior projektového manažera nie je pre firmu až tak výhodné oproti jeho minimálnym skúsenostiam a tak buď možnému riziku z neskúsenosti, prípadne potrebné zvýšené úsilie na kontrolu a mentorovanie manažera.

Nedostatočné metodologické zázemie projektovej kancelárie

Ako bolo spomínané projektová kancelária má skutočne krátku históriu a počas tejto existencie neboli stanovené metodiky odporúčané pri projektovom riadení v spoločnosti ABC s.r.o.. A práve na základe tohto faktu sa to prejaví aj pri analýze jednotlivých projektových fáz, kde bude vidieť že táto spoločnosť sa vyslovene nedrží žiadnej konkrétnej metodiky a projekty riadi na základe nejakých historických skúseností a firemných zvyklostí.

3.5 Predprojektová fáza

V predprojektovej fáze v spoločnosti ABC s.r.o. dochádza k hlavnej aktivite a činnosti hlavne zo strany obchodného zástupcu tzv. Account Manager spoločnosti ABC s.r.o., ktorý práve túto oblasť má na starosti po všetkých stránkach. Činnosti v predprojektovej fáze budú rozdelené do dvoch oblastí. Prvá oblasť bude zahŕňať náležitosti, ktoré je nutné aby sa stali v predprojektovej fáze podľa zvyklostí v spoločnosti ABC s.r.o. Druhá oblasť bude zameraná na hlavné činnosti manažera, ktorý má projekt v predprojektovej fáze na starosti.

Predprojektová fáza	
Udalosti/ Náležitosti	Podpis zmluvy o mlčanlivosti
	Obchodná analýza projektu
	Zostavenie predbežného harmonogramu
	Podpis zmluvy
Činnosti managera	Zhotovenie dokumentu „Popis projektu“
	Zhotovenie dokumentu „Predbežný harmonogram“
	Zhotovenie dokumentu „Zmluva“

Tabuľka č. 3 Predprojektová fáza (zdroj: vlastné spracovanie)

V prvej oblasti udalostí a náležitostí predprojektovej fázy je v spoločnosti ABC s.r.o. zvyklosťou uskutočniť nasledovné:

1. Podpis „NDA“ (Non-disclosure agreement) zmluva o mlčanlivosti

K podpisu tejto zmluvy dochádza po obchodných vyjednávaniach, kedy zákazník spoločnosti ABC s.r.o. pristúpi na spoluprácu na projekte. Štandardne sa táto zmluva podpisuje ešte pred podpisom samotnej zmluvy o projekte a to z toho dôvodu, že zvyčajne ABC s.r.o. pred spustením každého projektu a teda pred podpisom zmluvy uskutoční takzvanú dátovú analýzu. A k tomu aby takúto dátovú analýzu mohla spoločnosť ABC s.r.o. uskutočniť potrebuje súhlas zákazníka o spracovanie jeho dát s prísľubom mlčanlivosti aj v prípade, že by sa po dátovej analýze zákazník rozhodol zmluvu nepodpísať a tak nepokračovať v projekte.

2. Obchodná (dátová) analýza projektu

Dátová analýza projektu predstavuje akúsi prvotnú ukážku zákazníkovi, čo by pre neho znamenalo podpísanie zmluvy a tak používanie produktu, ktorý spoločnosť ABC s.r.o. ponúka. Štandardne dátová analýza prináša aj prekvapivé výsledky pre zákazníka, ktoré ho v podstate presvedčia k tomu aby šiel aj do samotného projektu. Technicky zhrnutie dátovej analýzy sa dá popísať ako použitie malého vzorku dát od zákazníka, naliatie týchto dát do software spoločnosti ABC s.r.o.

pričom výstupom je teda dátová analýza a teda prvé výstupy z možného projektu. Častokrát je práve dátová analýza rozhodujúcim prvkom pre zákazníka, kedy už samotná analýza prinesie zaujímavé výsledky o fungovaní spoločnosti. Častokrát dôjde k poukázaniu na slabšie miesta, prípadne na oblasti, ktoré by mal zákazník zlepšiť a teda ktoré by mu pomohla zlepšiť spoločnosť ABC s.r.o. v prípade, že by zákazník mal záujem o projekt.

3. Zostavenie orientačného plánu a harmonogramu

Samotný plán a harmonogram projektu je v podstate súčasťou zmluvy. V tomto prípade je to však samostatný bod, kedy samotné zostavenie predbežného plánu a harmonogramu projektu vyžaduje konzultáciu manažera s ďalšími expertmi v danej oblasti a samozrejme aj konzultáciu so zákazníkom a jeho možnosťami a predstavami. V tomto prípade sa teda plán a harmonogram zostavujú samostatne a tvoria prílohu zmluvy.

4. Podpis zmluvy

Samotný akt podpisu zmluvy má stále na starosti Account Manager spoločnosti ABC s.r.o., ktorý má túto zákazku obchodne na starosti. K podpisu zmluvy dochádza pred spustením samotného projektu avšak v tomto okamihu už musia byť vyjasnené role na projekte, plán, harmonogram, technická náročnosť, cena a podobne. Pri podpise zmluvy sa musia stretnúť obe strany a to ako zástupca a teda sponzor projektu zo strany zákazníka tak aj sponzor zo strany spoločnosti ABC s.r.o. Pri podpise zmluvy sa definuje a dohodne aj nasledovný postup, termín tzv. Kick-off projektu a teda vykopnutie samotného projektu.

V druhej oblasti sú definované požiadavky na činnosť manažera, ktorý má daný projekt na starosti (v tomto prípade Account Manager):

1. Popis projektu – dokument

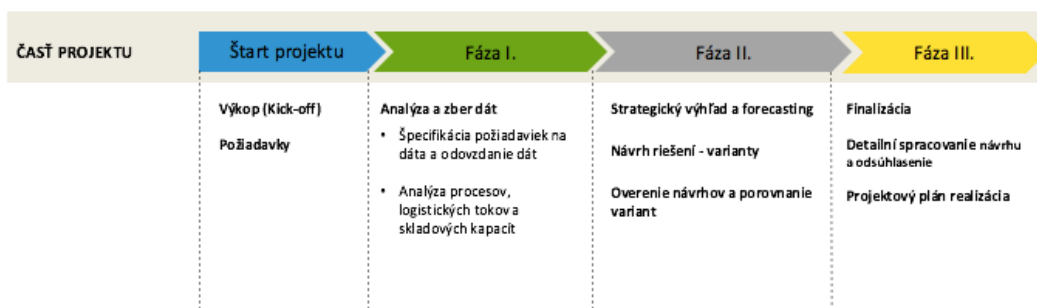
Zostavenie popisu projektu, ktorý je prílohou k samotnej zmluve má na starosti Account Manager. V tomto popise sú definované všetky potrebné informácie ku projektu. V tomto dokumente musia byť definované ciele projektu, výstupy projektu a jeho obmedzenia.

2. Predbežný orientačný plán a harmonogram – dokument

Account manager pri zostavení plánu a harmonogramu vychádza z nasledujúcich šablón, ktoré má projektová kancelária k dispozícii. Plán aj harmonogram sa zostavuje len ako príloha k zmluve a spracovaný je buď jednoduchou tabuľkou alebo je vytvorený v nástroji Excel.

V spoločnosti ABC s.r.o. pri zostavení plánu Account Manager vychádza zo schémy (viď obrázok) .

Plán projektu



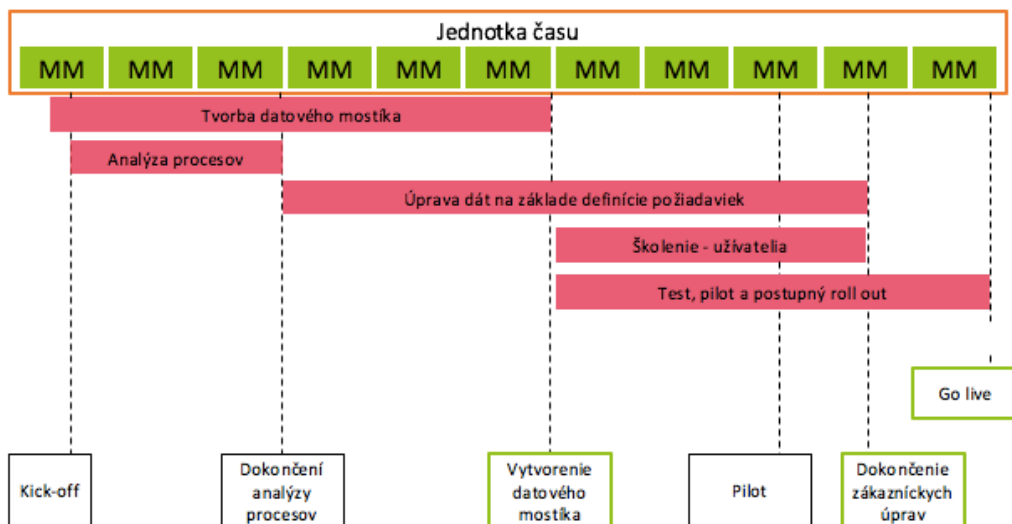
Obrázok č. 4 Plán projektu (zdroj: vlastné spracovanie)

Pri spracovaní harmonogramu projektu vychádza z konkrétny technických a formálnych častí projektu (viď obrázok) , ktoré sú definované jednotlivými etapami ku ktorým sa vždy viaže stretnutie a náležitosti, ktoré túto etapu uzatvárajú.

V tomto prípade sa môžu jednotlivé etapy aj prelínať, avšak Account Manager musí tento harmonogram navrhnuť aj po konzultácii so zákazníkom, kde sa schváli priebeh projektu. Pri projekte takéhoto typu ako je implementácia IT

riešenia je potrebná kapacita nie len na strane spoločnosti, ktorá software implementuje ale samozrejme aj na strane zákazníka, ktorý dané riešenie chce vo svojej spoločnosti.

Harmonogram



Obrázok č. 5 Harmonogram projektu (zdroj: vlastné spracovanie)

3. Zmluva – dokument

Samotná zmluva ako dokument je formálnym potvrdením o realizácii projektu. V tomto prípade Account Manager môže na základe určitej šablóny zostaviť prvotnú verziu zmluvy. Potom čo navrhne prvotnú verziu zmluvy sa táto zmluva posielajú majiteľom na odsúhlasenie a zároveň právnikovi na odsúhlasenie správneho právneho znenia. Zostavenie zmluvy je teda v plnej kompetencii Account Managera. Pri jej zostavení by mal komunikovať so všetkými oddeleniami, ktorých by sa prípadný projekt mal týkať. Bohužiaľ to sa práve často nestáva a tak dochádza k podpisu zmluvy, ktorá sľubuje niečo čo spoločnosť ABC s.r.o. nemá k dispozícii, prípadne nie je štandardné riešenie na iných projektoch.

4. Logický rámec

Logický rámec sa zostavuje už v samotnej predprojektovej fáze. Výnimočnosťou však v spoločnosti ABC s.r.o. je že tento logický rámec zostavuje Account Manager a nie projektový manager. Práve tento akt nie je štandardný pretože logický rámec by mal vždy zostavovať projektový manager, ktorý má daný projekt riadiť. Keďže sa v tomto logickom rámci definujú ciele a výstupy projektu mal by byť projektový manager o tom informovaný a súhlasiť s jeho obsahom. Na vypracovanie logického rámca má spoločnosť šablónu (Príloha č. 1), ktorú môžu projektívi manageri používať. S logickým rámcom by rovnako ako v prípade zostavenia harmonogramu mala súhlasiť nie len strana spoločnosti ABC s.r.o. ale aj samotný zákazník. Ciele a výstupy v logickom rámci by mali korešpondovať so znením spomínanej zmluvy a zároveň by podľa neho mal byť zostavený aj harmonogram a plán. Všetko toto má na zodpovednosti Account Manager.

3.6 Projektová fáza – implementácia

V rámci projektovej fázy vystupuje v hlavnej úlohe projektový manager. V tejto etape projektu preberá projekt po account managerovi a celý projekt preberá do svojich rúk. V rámci tejto etapy, ktorá je na projekte kľúčová vstupuje do deja niekoľko udalostí, ktoré sa počas projektu musia uskutočniť, niekoľko náležitostí (dokumentov) ktoré je potrebné zhotoviť a priebežne počas projektu udržiavať a v neposlednom rade jednu z hlavných úloh hrá samotný projektový manager. V rámci jeho činnosti sú kľúčové činnosti, ktoré sú na jeho zodpovednosti a má ich vykonávať. V rámci projektovej fáze v spoločnosti ABC s.r.o. dochádza k nasledovnému:

Projektová fáza – implementácia projektu	
Udalosti	Kick-off projektu
	Analytické a projektové schôdzky
	Riadiaci výbor
	Školenia
	Akceptácia projektu
Náležitosti	Plán projektu
	Risk register
	Akceptačné protokoly
Činnosti PM	Komunikácia
	Projektová dokumentácia
	Monitorovanie projektu

Tabuľka č. 4 Projektová fáza (zdroj: vlastné spracovanie)

Detailnejší popis udalostí v projektovej fáze :

1. Kick-off

Tento názov je ustáleným pojmom pre tzv. „vykopnutie projektu“ alebo jeho začiatok. Práve kick-off je bežne používaný pojem v spoločnosti ABC s.r.o. Na kick-off projektu sa musia zúčastniť obidve strany. Obe strany by mali mať zastúpené role projektových managerov, sponzorov a členov projektového teamu. Častokrát sa projektového kick-off zúčastňujú aj zamestnanci, ktorých sa zmena resp. zavedenia nového nástroja do spoločnosti bude týkať, prípadne majitelia spoločnosti a ďalšie zainteresované osoby.

Projektový manager je zodpovedný za prípravu na strane spoločnosti ABC s.r.o.. Štandardne sa pripravuje prezentácia o projekte, kde sa predstaví tento projekt všetkým zúčastneným a zároveň sa osobne prezentujú aj členovia teamu, s ktorými bude zákazník komunikovať na dennej báze. Tradíciou spoločnosti ABC s.r.o. je na každý kick-off zhotovenie torty, ktorá vždy vystihuje zákazníka a jeho druh podnikania.

2. Analytické a projektové schôdzky

Prvá časť projektu a jedna z jeho najdôležitejších je práve analytická časť projektu, ktorá je v jeho úvode. V tomto období dochádza k pravidelným schôdzkam približne v týždňových intervaloch, kde sa postupne spoločnosť ABC s.r.o. oboznamuje s fungovaním zákazníka v daných oblastiach. Preberajú sa konkrétne technické oblasti z logistiky ale aj kvalita a zdroj dát a podobne. Správne uskutočnená analytická časť projektu je kľúčová k navrhnutiu samotného riešenia a implementácie IT nástroja. Výstupom analytickej časti by mal byť analytický dokument, ktorý zahŕňa v sebe detailný popis aktuálneho fungovania zákazníka a zároveň návrh fungovania nového systému. V tomto dokumente sú zodpovedané všetky dôležité otázky o samotnej implementácii. Bohužiaľ práve spoločnosť ABC s.r.o. tento analytický dokument vyhotovuje len v prípade väčších projektov, čo je však zdrojom k častým nedorozumeniam na projektoch, kde tento dokument vypracovaný nie je. Zodpovedným za túto časť je projektový manager, ktorého zodpovednosťou je si na jednotlivé schôdzky zabezpečiť účasť rolí, ktoré potrebuje z oboch strán projektu. Samotný analytický dokument by mal spisovať projektový manager.

3. Riadiaci výbor

Riadiaci výbor sa počas projektovej fázy uskutočňuje pravidelne jedenkrát za mesiac, pričom sa ho zúčastnia vždy obidve strany zastúpené najvyššími rolami na projekte. Stretnúť by sa teda mali sponzori projektu a projektový manageri. Riadiaci výbor je miesto, kde je možné sa otvorene baviť o problémoch na projekte prípadne o obavách, problémoch s oneskorením projektu, s kapacitami, so spoluprácou atď. Je to aj miesto, kde sa riešia kritické veci na projekte. V prípade, že sa riadiaci výbor nemôže uskutočniť z rôznych dôvodov, vždy projektový manager spoločnosti ABC s.r.o. posiela aspoň report o aktuálnom dianí a stave projektu. Tieto schôdzky sú v plnej kompetencii projektového manažera, ktorý si opäť musí zabezpečiť účasť všetkých dôležitých rolí na projekte.

4. Školenie pred pilotnou prevádzkou

V tomto prípade je projektový manager v ABC s.r.o. len organizátorom týchto školení. Expert z danej oblasti školí budúcich užívateľov systému, aby boli pripravení používať nástroj v praxi. Projektový manager musí zabezpečiť aby sa takéto školenia uskutočnili a musí si zabezpečiť kapacity osôb, ktoré potrebujú aby sa školenia zúčastnili. Účasť na školení sa vždy dokladá aj prezenčnou listinou, ktorá sa zakladá do projektovej dokumentácie (viď. Príloha č. 2).

5. Akceptácia projektu

Akceptácia projektu je kľúčová činnosť projektu, kedy zákazník svojou akceptáciou vyjadruje súhlas s priebehom projektu a s jeho výstupom. V spoločnosti ABC s.r.o. prebiehajú akceptácie na jednotlivé fázy projektu a na záver výsledná teda záverečná akceptácia. V spoločnosti ABC s.r.o. funguje aj princíp tzv. Success fee. Jedná sa formu platby v momente, keď je zákazník spokojný s výstupom projektu a teda súvisí s akceptáciou projektu.

Detailnejší popis náležitostí (dokumenty) v projektovej fáze:

1. Plán projektu (konečná verzia)

Zostavenie projektového plánu v detailnejšej a presnejšej verzii je v projektovej fáze v plnej kompetencii a zodpovednosti projektového manažera. Keďže sa v spoločnosti ABC s.r.o. nepoužíva nástroj Microsoft Project, tak sa projekty riadia a vytvárajú sa projektové plány len v nástroji Excel. To nie je práve najpraktickejším riešením ale takto rozhodla projektová kancelária a všetci projektový manažeri musia koordinovať projekty len pomocou Excel.

2. Risk register

Risk register zostavuje a pravidelne udržiava v aktuálnom stave projektový manažer. Zároveň o všetkých rizikách definovaných v risk registri (Príloha č. 3) informuje aj druhú stranu a teda zákazníka. Riziká sa priebežne komunikujú a preberajú sa hlavne na riadiacom výbore. Tam sa riešia závažné riziká, ktorých pravdepodobnosť je veľmi vysoká a ktorá môže ohroziť projekt. V spoločnosti

ABC s.r.o. sa risk register udržiava len vo forme tabuľky – Excel. Iný nástroj na evidenciu rizík spoločnosť nepoužíva a register si môže každý projektový manager upraviť podľa vlastných preferencií.

3. Akceptačné protokoly

Spísanie a samotný podpis akceptačných protokolov je kľúčovou činnosťou celého projektu. Podpisom vyjadruje zákazník súhlas a v podstate svoju spokojnosť s celým projektom. Akceptačný protokol v spoločnosti ABC s.r.o.(Príloha č. 3) má veľmi jednoduchý formát. To je na jednej strane dobré no na druhej strane zároveň aj jeho nedostatkom. Je tomu tak pretože ide o veľmi jednoduchý a pomerne amatérsky pôsobiaci dokument, ktorý je pre samotný projekt tak dôležitý. Šablóna akceptačného protokolu by mala byť lepšie prepracovaná a prekonzultovaná aj s právnikom. Opäť v tomto prípade zostavuje akceptačný protokol projektový manager a k jeho podpisu dochádza na riadiacom výbore projektu.

Činnosti PM počas projektovej fáze:

1. Komunikácia

V spoločnosti ABC s.r.o. je štandardný a firemným nástrojom pre akúkoľvek komunikáciu na projekte primárne určený helpdesk inak povedané „Redmine“. V tomto systéme sa evidujú všetky požiadavky a poznatky od zákazníkov, riešia sa technické ale aj procesné záležitosti. Úlohou projektového manažera je neustále sledovanie tohto nástroja a zabezpečenie plynulej komunikácie so zákazníkom.

Samozrejme ďalšími nástrojmi sú klasicky emailová pošta, mobilný telefón a pod. V týchto komunikačných kanáloch by mal byť projektový manager počas pracovných dní dostupný a pripravený riešiť akékoľvek poznatky, požiadavky, komplikácie a podobne.

2. Zápisy a projektová dokumentácia (podklady)

Projektová dokumentácia v spoločnosti ABC s.r.o. je čisto na predstavách a potrebách konkrétneho projektového manažera. Táto spoločnosť nemá konkrétne formuláre ani predpripravené dokumenty, ktoré by mohol projektový manager využívať na všetky typy

stretnutí. To samozrejme nie je ideálna situácia a táto spoločnosť by mala zapracovať aj na zjednotení a zovšeobecnení formulárov a projektových šablón.

3. Monitorovanie projektu a kontrola dôležitých míľnikov (fakturácia)

Ďalšou veľmi dôležitou činnosťou projektového manažera je monitorovanie projektu a kontrola dôležitých projektových míľnikov. Spoločnosť ABC s.r.o. má pre tieto účely zavedený firemný nástroj tzv. „Monitoring“, kde je vedený celý projekt. V rámci tohto nástroja je o projekte na jednom mieste dostupné všetko, čo projektový manager potrebuje pre riadenie svojho projektu a to nasledovné: projektový team, plánovaný počet hodín, reálne spálený počet hodín, reálna cena zamestnanca pre firmu, cena za ktorú je zamestnanec fakturovaný zákazníkovi, suma na ktorý bol projekt podpísaný a samozrejme fakturačné míľniky projektu, ktoré sú vopred definované v zmluve a ktoré si projektový manager musí kontrolovať či v danom čase došlo aj k reálnemu zaplateniu. Nevýhodou tohto systému je, že si ho vyvíjala spoločnosť ABC s.r.o. sama a tak oproti iným nástrojom typu CRM nie je tak detailne prepracovaný, dynamický, užívateľský prívetivý a zároveň prínosný.

4. Zabezpečenie potrebných kapacít a súčinností (plán kapacít)

V neposlednom rade veľmi dôležitou činnosťou projektového manažera je zabezpečenie potrebných kapacít a súčinností tak, aby nijakým spôsobom nedošlo k ovplyvneniu projektu prípadne k jeho omeškaniu. K tomuto procesu neexistuje žiadny konkrétny firemný nástroj. Počas praxe si projektový manažeri v ABC s.r.o. zhotovili vlastný nástroj (tabuľku), kde sú evidované všetky tieto informácie (Príloha č. 4). Znovu ide o nástroj, ktorý by bolo ideálne vytvoriť obecný pre firmu a tak ho mohli využívať všetci projektový manažeri.

3.7 Poprojektová fáza

Poprojektová fáza ako posledná fáza projektu v sebe zahŕňa hlavnú udalosť a to je ukončenie projektu formou formálneho stretnutia. V tejto fáze však projektový manager je zodpovedný aj za uskutočnenie niekoľkých náležitostí tak, aby bol projekt kompletný a mohol sa uzavrieť.

Poprojektová fáza	
Udalosti	Ukončenie projektu
Náležitosti	Finálny akceptačný protokol
	Servisná zmluva
Činnosti PM	Spracovanie rozpočtu
	Komunikácia so zákazníkom
	Spracovanie projektu

Tabuľka č. 5 Poprojektová fáza (zdroj: vlastné spracovanie)

Detailnejší popis udalostí v poprojektovej fáze:

1. Ukončenie projektu

V spoločnosti ABC s.r.o. sa v poprojektovej fáze projektu uskutočňuje interné stretnutie tzv. Ukončenie projektu, kedysi nazývané aj „Pohreb projektu“. K tomuto stretnutiu dochádza po ukončení projektu, po podpise záverečných akceptačných protokolov a po prijatí a súhlase zákazníka s projektom. V spoločnosti ABC s.r.o. sa táto schôdzka organizuje ako neformálne stretnutie členov projektu ale aj ostatných zamestnancov, ktorí majú záujem vedieť ako projekt dopadol. Počas tejto schôdzky si projektový manager pripraví jednoduché zhrnutie projektu, nové poznatky a skúsenosti pre firmu, ktoré doposiaľ neboli zaznamenané, ekonomické výsledky projektu a následnú konfrontáciu s ostatnými členmi projektu ale aj dotazy ostatných zamestnancov spoločnosti ABC s.r.o. Dochádza k hodnoteniu členov projektu a ich aktivity, hodnotenie z pohľadu majiteľov na úspešnosť projektu a zároveň v tejto chvíli si tento projekt preberá oddelenie servisu, ktoré bude poskytovať servisné služby.

Detailnejší popis náležitostí poprojektovej fáze:

1. Finálny akceptačný protokol po skončení projektu

Veľmi dôležitým dokumentom pre spoločnosť ABC s.r.o. je bezpochyby hlavný akceptačný protokol, ktorý deklaruje spokojnosť zákazníka a súhlas s tým ako projekt prebiehal, a teda s výstupom projektu. V spoločnosti ABC s.r.o. je bežným javom, že sa podpisujú projekty typu tzv. „Success fee“. Ide o projekty a dohodu medzi zákazníkom a spoločnosťou ABC s.r.o. kedy zákazník zaplatí určitú čiastku za projekt, len v prípade, že je s priebehom a výstupom projektu spokojný.

Finálny akceptačný protokol môže byť podpísaný aj s výhradami, avšak následne po skončení poprojektovej fáze a prechodu do servisu by mali byť tieto výhrady vyriešené.

2. Podpis servisnej zmluvy – dokument

Servisná zmluva sa v spoločnosti ABC s.r.o. podpisuje spolu s finálnym akceptačným protokolom. Zároveň ide o moment, kedy si projekt preberá servisné oddelenie, ktoré bude poskytovať zákazníkovi podporu a servis. V tejto servisnej zmluve sú definované podmienky fungovania servisného oddelenia, výška ročného servisného poplatku a podobne. V prípade každého zákazníka je servisná zmluva a tak zákaznícky servis odlišný v závislosti od typu projektu a zákazníka a podľa jeho požiadaviek a finančných možností.

Detailnejší popis činností projektového manažera:

1. Spracovanie rozpočtu

Projektový manažer v spoločnosti ABC s.r.o. má na starosti pri ukončení projektu a jeho uzavretí spracovať do finálnej podoby rozpočet projektu. Rozpočet spracúva pomocou CRM systému, kde sú evidované všetky položky projektu. Takto spracovaný rozpočet je zároveň výstupom, na základe ktorého sa hodnotí úspešnosť projektu, ale zároveň sa prezentuje aj na tzv. „Ukončení projektu“, kde ako bolo spomínané vyššie sa prezentujú výsledky projektu a teda aj rozpočet projektu.

2. Komunikácia so zákazníkom a jeho spokojnosť

V poprojektovej fáze musí projektový manager stále komunikovať so zákazníkom a tak nezanedbať hlavne komunikáciu a spätnú väzbu. Táto komunikácia je veľmi dôležitá aj dôvodu možnej budúcej spolupráce, poskytnutia referencií o spoločnosti ABC s.r.o., prípadne referenčnú návštevu iného potenciálneho zákazníka v danej spoločnosti.

Nie nadarmo sa hovorí, že komunikácia je základ úspechu v každom vzťahu a to aj projektovom, zákazníkom a podobne.

3. Spracovanie projektu (skúsenosti, poznatky atď.)

Projektový manager pred uskutočnením schôdzky ukončenia projektu a teda v rámci poprojektovej fáze musí spracovať projekt v prezentovateľnej podobe. Projektový manager musí zhrnúť celý projekt do jednoduchej prezentácie, ktorá bude prezentovaná pri schôdzke Ukončenie projektu. No hlavne ide o spísanie poučných momentov a iných dôležitých faktov o projekte do systému CRM, kde sú práve tieto informácie uvádzané ako povinné a tak projektový manager nemôže uzavrieť projekt bez zhrnutia práve týchto informácií.

3.8 Zhrnutie a vyhodnotenie projektového riadenia

Na záver tejto kapitoly sú zhrnuté jednotlivé fázy projektu, kde sú konkretizované plusy a mínusy jednotlivých častí.

Zhrnutie predprojektovej fáze:

Plusy	Uskutočnenie tzv. dátovej analýzy, ktorá je prvým krokom k projektu
	Podpis „NDA“ zmluvy
	Dátová analýza
Mínusy	Nedochádza k zapojeniu projektového manažera do predprojektovej časti.
	Častokrát zmluvy nie sú konzultované s právnikom a tak sa nachádzajú v zmluvách chyby.
	Account manager, ktorý zostavuje harmonogram a zmluvu častokrát nekonzultuje priebeh projektu s expertmi, ktorí budú mať projekt na starosti.

Tabuľka č. 6 Zhrnutie predprojektovej fáze (zdroj: vlastné spracovanie)

Zhrnutie projektovej fáze:

Plusy	Táto projektová fáza je plne v rukách projektového manažera
	Relatívne dobre nastavená a zvládnutá komunikácia
Mínusy	Nedostatočné podklady pre projektového manažera
	Nepoužíva sa MS Project
	Nevytvára sa analytický dokument
	Nezhotovuje sa RACI matica (matica zodpovednosti)

Tabuľka č. 7 Zhrnutie projektovej fáze (zdroj: vlastné spracovanie)

Zhrnutie poprojektovej fáze:

Plusy	Podpis finálneho akceptačného protokolu
	Komunikácia
	Ukončenie projektu – udalosť
Mínusy	Servisné zmluvy – príprava individuálne pre každého zákazníka

Tabuľka č. 8 Zhrnutie poprojektovej fáze (zdroj: vlastné spracovanie)

4 Návrh riešení a prínos návrhov riešení

Z analytickej časti vyplynulo niekoľko návrhov riešení pre spoločnosť ABC s.r.o, ktorým bude venovaná nasledujúca kapitola.

4.1 Projektová dokumentácia - vzdelávanie

Z analytickej časti a z rozhovoru vyplynulo, že významným nedostatkom a tak dôležitým odporúčaním pre spoločnosť ABC s.r.o. je zapracovanie na projektovej dokumentácii pre projektových managerov. Jedná sa o materiály, o ktoré by sa mohli projektový manageri oprieť, z ktorých by sa mohli vzdelávať a vedieť aké sú štandardné postupy v spoločnosti. V aktuálnej dobe neexistuje ani jeden takýto dokument a v situácii, kedy spoločnosť naberá len junior projektových managerov je tento návrh priam kľúčový. Keďže spoločnosť neorganizuje žiadne pravidelné školenia a vzdelávanie svojich projektových managerov, ani nemá definovanú projektovú metodiku ktorej by sa spoločnosť držala, je priam nutné vypracovať tzv. sprievodcu projektovým riadením v spoločnosti, kde by mohli projektový manageri, zvlášť tí noví nájsť všetky potrebné informácie.

4.2 Úprava projektových podkladov (dokumenty, zmluvy, plán kapacít)

Ďalším dôležitým návrhom riešení, ktorý vyplynul z analýzy podniku je úprava a vôbec príprava projektových podkladov pre projektových managerov. Aktuálne si každý projektový manager riadi projekty podľa seba, no v prípade že ide o úplne junior projektového manažera, ktorý nemá kde čerpať zdroje pre svoje projektové podklady je potrebné navrhnuť a zrealizovať univerzálne projektové podklady.

Tieto podklady by mal navrhnuť vedúci projektovej kancelárie, ktorý by mal aj určiť aké dokumenty a v akej podobe budú projektový manageri používať tak, aby všetci projektový manageri používali rovnaké štandardy.

Jedná sa hlavne o samotné vzory zmlúv, plánov/harmonogramov, dokument pre plánu kapacít, dokument pre zostavenie logického rámca, risk registru a podobne.

Zároveň by malo prebehnúť školenie v prípade junior projektových managerov, ktorí by mali byť oboznámení s tým ako sa jednotlivé dokumenty používajú, vyplňujú a akú úlohu na projekte zohrávajú.

Všetky tieto činnosti by mala zabezpečiť projektová kancelária a jej vedenie, ktorá aj takýmto spôsobom môže zvýšiť úroveň a zároveň transparentnosť, presnosť a jednotnosť projektovej dokumentácie a projektových podkladov.

4.3 Pravidelné projektové školenia

Na predchádzajúce dva návrhy riešenia spoločnosti ABC s.r.o. je naviazaný aj návrh na pravidelné uskutočňovanie projektových školení, určených pre projektových managerov. Všetky tieto návrhy vychádzajú z politiky spoločnosti ABC s.r.o. a to teda, že spoločnosť primárne naberá junior projektových managerov, ktorí sú v oblasti projektového riadenia nováčikmi. Táto politika prijímania v podstate nevyškolených ľudí, ktorí sú síce lacnejší pre spoločnosť čo sa týka ich platového ohodnotenia, nesie však so sebou aj veľké riziká. Medzi tieto riziká patrí nedostatočné vzdelanie a informovanosť junior projektového manažera a tak na to naviazané potrebné finančné prostriedky, ktoré musí spoločnosť investovať do vzdelávania týchto managerov ak z nich chce vychovať a mať samostatných a schopných managerov, ktorí ustoja aj veľké a náročné projekty. Je preto otázne a samotná firma by mala veľmi detailne zvážiť, či nie je pre spoločnosť ABC s.r.o. výhodnejšie naberáť senior projektových managerov, ktorí sú schopní okamžite a plnohodnotne nastúpiť do pracovného procesu a tak nevyžadujú žiadnu zvýšenú starostlivosť a vzdelávanie. Bolo by vhodné vyčíslieť aspoň odhadom náklady, ktoré spoločnosť musí vynaložiť na školenia juniorov. Jedná sa o náklady na samotné školenie, ale aj pomerovú časť mzdy týchto projektových managerov, ktorí musia pracovný čas, ktorí by mohli venovať riadeniu projektov, venovať svojmu vzdelávaniu a teda školeniu v tejto oblasti.

V prípade rozhodnutia o organizácii pravidelných projektových školení je potrebné aby sa projektová kancelária pripravila a podchytila tieto školenia tak ako je potrebné pre junior projektových managerov. A hlavne aby ich vyškolila v súlade s firemnými a projektovými štandardami, ktoré si spoločnosť zvolila.

4.4 Pravidelné školenia o firemných nástrojoch

S predchádzajúcim bodom súvisí aj odporúčanie resp. návrh na pravidelné školenia o firemných nástrojoch, ktoré sa aktuálne neorganizuje. Tento bod je spojený s prijímaním nie len nových projektových managerov, ale nových zamestnancov obecné. Projektový manager by pre svoju prácu mal ovládať všetky firemné nástroje, ktoré má používať ku svojej práci a ktoré má využívať na prácu na svojich projektoch. V spoločnosti ABC s.r.o. nie je neobvyklé, že nový zamestnanci, konkrétne projektoví manageri nevedia tieto nástroje používať a nikto ich v týchto nástrojoch ani nezaškolí. V prípade týchto firemných nástrojov sú myslené hlavne tieto nástroje.

- **CRM**

Hlavným nástrojom projektového manažera je používanie nástroja CRM pre evidenciu celej zákazky od jej založenia až po jej skončenie. CRM je kľúčové pre plánovanie kapacít a prehľad či už aktuálneho, celkového alebo plánovaného rozpočtu. K tomuto školeniu nedochádza. Projektoví manageri sa častokrát učia používať firemné CRM za chodu a tak nechtiac spôsobujú aj veľa chýb, ktoré sa odhalia až časom.

- **Helpdesk (Redmine)**

Ďalším nástrojom, ktorý by mal projektový manager určite v spoločnosti ABC s.r.o. ovládať, a ku ktorému taktiež neprebiehajú žiadne školenia je Helpdesk inak povedané Redmine. Ide o firemný nástroj, kde prebieha hlavná komunikácia so zákazníkom. Práve na tomto mieste sú evidované všetky požiadavky zákazníka, nahlásené chyby a podobne. Keďže tento nástroj je ďalším významným nástrojom k správne riadeniu projektu v spoločnosti ABC s.r.o., určite by malo dochádzať aj k jeho školeniu.

- **Dropbox**

Posledným a asi najmenej dôležitým z tejto trojice nástrojov, je používanie firemného Dropboxu. Na tomto mieste by mali byť evidované všetky firemné materiály, či už oficiálne alebo neoficiálne ku každému projektu, všetky zmluvy, prezentácie a podobne. Tento nástroj môže projektový manager používať aj ku komunikácii so zákazníkom a to formou zdieľania dokumentov do dohodnutých projektových zložiek, ktoré vidia obidve strany projektu. Používanie tohto nástroja sa znovu neškolí a tak častokrát projektový manager buď nevie využiť potenciál tohto nástroja, prípadne s ním nevie zaobchádzať vôbec.

4.5 Rozšíriť team o Senior Projekt Managera

Z predchádzajúcich návrhov riešení pre spoločnosť ABC s.r.o., logicky vyplýva návrh na takpovediac trochu zmenu politiky výberu nových projektových managerov. Tento bod resp. návrh súvisí aj s návrhom riešení, ktorý sa týkal školení projektových managerov. V prípade, že by spoločnosť ABC s.r.o. prijímala viac skúsených projektových managerov nemusela by vynakladať náklady a čas na vzdelávanie mladších a neskúsenejších ľudí.

Je dobré mať vyvážený team, to znamená ideálne naberať nových projektových managerov v systéme 50:50 junior a senior projektových managerov.

V tomto prípade nejde len o financie a o náklady, ktoré spoločnosť musí investovať pri ich zaškolení, ale ide aj o stabilitu a vyrovnanosť projektovej kancelárie. Keďže spoločnosť ABC s.r.o. má projekty rôzne náročné v závislosti na druhu projektu a zákazníka, mala by mať aj adekvátne silných a vzdelaných projektových managerov, ktorí zvládnu aj náročnejšie projekty pre dôležitých a väčších zákazníkov. Takýto typ projektu by mal byť štandardne zverený do rúk senior projektového managera, ktorý má skúsenosti, vie správne predpovedať možné riziká, komunikovať nie len so zákazníkom ale aj vo svojom teame a tak je schopný odriadiť aj projekt veľkých rozmerov v rádoch niekoľkých miliónov korún.

4.6 Zapojenie PM aj do predprojektovej fáze

Ako bolo v analytickej časti spomínané a spracované v spoločnosti ABC s.r.o. do predprojektovej časti projektový manager nie je zapojený. Tento fakt vnímam ako zásadný problém a určite návrh na zmenu, keďže práve táto fáza je kľúčová pre správne nastavenie projektu, zostavenie harmonogramu a hlavne zostavenie logického rámca. V predprojektovej fáze komunikuje so zákazníkom a zhotovuje všetky potrebné dokumenty obchodník inak povedané account manager spoločnosti ABC s.r.o., ktorý samotný projekt odovzdá projektovému managerovi až pred začatím projektovej fáze. Projektový manager by mal byť do predprojektovej fázy určite zaradený aspoň ako konzultant prípadne pozorovateľ za projektovú stránku. Projektový manager by mal vedieť o čom konkrétny projekt bude a mal by pomáhať pri zostavovaní harmonogramu, logického rámca, dátovej analýzy a podobne, keďže všetky tieto dokumenty resp. náležitosti sú východiskami pre projekt.

4.7 Tester – kľúčová rola na projekte

Z uskutočneného rozhovoru vyplynul zaujímavý návrh riešenia situácie v spoločnosti ABC s.r.o. a to konkrétne v podobe novej role na projekte a to rola testera. Štandardne v iných spoločnostiach, ktoré sa zaberajú vývojom alebo implementáciou IT riešenia u zákazníka túto rolu majú obsadenú. Je to veľmi dôležitá rola na projekte, keďže v nedávnych prieskumoch bolo zistené, že v projektovej fáze môže dostatočne testovanie a teda činnosť testera ovplyvniť úspešnosť a spokojnosť s projektom až o 70%.

Keďže spoločnosť ABC s.r.o. nedisponuje touto pozíciou dochádza k nedostatočnému testovaniu jednotlivých funkčností a tak zbytočnému množeniu sa chýb, ktoré nahlasuje nespokojný zákazník a ku ktorým by vôbec nemuselo dochádzať.

Rola testera by vyriešila nie len vyššiu presnosť nových riešení a funkčností ale by zároveň zvyšovala aj spokojnosť zákazníka a tak pravdepodobne aj vyššiu dlhodobú spoluprácu so spoločnosťou ABC s.r.o.

Pre spoločnosť ABC s.r.o. by bolo postačujúce prijať jedného nového zamestnanca do tejto pozície, ktorý by mohol pomôcť celoplošne tak ako pri vývoji a jeho testovaní tak aj pri implementácii software u zákazníka.

4.8 Microsoft Project – nástroj

Z analytickej časti tiež vyplynul ďalší návrh na riešenie v spoločnosti ABC s.r.o. a to konkrétne zavedie používania nástroja MS Project pre projektových managerov.

V spoločnosti ABC s.r.o. nie je zavedený žiadny nástroj, ktorý by mal pomáhať projektovým managerom pre lepšiu prácu, plánovanie a organizovanie projektu. MS Project je veľmi osvedčeným a prínosným nástrojom, ktorý poskytuje v praxi lepšiu organizáciu, detailnejšie a prehľadnejšie plánovanie a zostavovanie harmonogramu projektu. Ďalším faktorom pre toto odporúčanie je aj fakt, že ide o štandardný nástroj, ktorý väčšina projektových managerov používa. Tento nástroj je samozrejme spoplatnený a je ťažko použiteľný pre managerov, ktorí disponujú operačným systémom Mac OS a teda majú notebooky značky Apple. Avšak aj táto prekážka sa dá prekonať a pomer cena a výkon tohto nástroja určite vychádza ako jasná voľba pre spoločnosť ABC s.r.o..

4.9 CRM nástroj

Taktiež ako vyplynulo z analytickej časti v projektovej fáze, projektový manageri v spoločnosti ABC s.r.o. síce majú k dispozícii CRM avšak nie oficiálny nástroj ale len nástroj, ktorý si v tejto spoločnosti sami navrhli a naprogramovali. Jedná sa teda o nástroj, ktorý ani z ďaleka nedisponuje plnou funkčnosťou štandardného nástroja CRM, ktorý je celosvetovo známy.

Práve preto vyplynul ako ďalší návrh riešení buď oprava a vylepšenie stávajúceho nástroja CRM spoločnosti ABC s.r.o. alebo zakúpenie originálneho nástroja CRM, ktoré by však nebolo práve najlacnejšou záležitosťou. A hlavne teda financie sú hlavným dôvodom, prečo ako návrh riešení vyplynulo lepšie upravenie a spracovanie interného nástroja CRM. V aktuálnej dobe totiž CRM nástroj má značné chyby. Nemá responzívny web design a tak je veľmi zle použiteľný na mobilných telefónoch prípadne tabletoch. To je veľmi nepraktické hlavne z toho dôvodu, že manageri a nie len tí projektoví, sú často na cestách a tak sa práve ku CRM potrebujú pripojiť z akéhokoľvek zariadenia. Zároveň tento nástroj nie je veľmi dynamický a a podstatne obmedzený na použitie a prácu s potrebnými dátami o projekte, na plánovanie, prácu s rozpočtami prípadne na plánovanie kapacít.

Finálne je teda odporúčané zapracovať na vývoji interného CRM nástroja, ktorý je aktuálne pozastavený. Ideálne by bolo pozbierať pripomienky zo strany užívateľov tohto nástroja, aby bol užívateľsky čo najviac prívetivý a na základe toho uskutočniť jeho úpravu. Tieto úpravy by sa mali zmestiť do rozsahu cca 100 hodín práce zamestnanca – programátora spoločnosti ABC s.r.o.

4.10 Zavedenie Matice zodpovednosti (RACI)

V rámci analýzy spoločnosti ABC s.r.o., kde bol popisovaný proces projektu, bolo tiež zistené, že v rámci projektu nedochádza k vyhotoveniu matice zodpovednosti tzv. raci matice, ktorá sa na projektoch štandardne používa.

Znovu ide o štandardný nástroj, ktorým sa definuje zodpovednosti jednotlivých rolí prípadne konkrétnych osôb na projekte. Spoločnosť ABC s.r.o. tieto zodpovednosti nemá oficiálne definované a drží sa len neoficiálnej definície, kto z projektového tímu má akú zodpovednosť. Pre lepšiu transparentnosť, riadenie a následnú kontrolu na projekte je určite lepšie spomínanú maticu zodpovednosti (Raci maticu) používať.

Tento návrh riešenia je prepojený s ďalším návrhom a to konkrétne s ustálením projektovej dokumentácie a definovanie nástrojov a pomocných nástrojov, ktoré by mali byť na projektoch v spoločnosti ABC s.r.o. používané.

Návrh na použitie RACI matice v projektovej fáze pre projektový team v spoločnosti ABC s.r.o. je nasledovný:

	Programátor	PM	Expert	Sponzor
Udalosti projektu				
Kick- off		R	A	C, I
Analytické schôdzky	C	R	A, C	
Riadiaci výbor		R, A	C, I	C,I
Školenie pred pilotom	C	R	A	I
Akceptácia		R, A	C	I
Náležitosti projektu				
Plán projektu		R	A,C	I
Risk register		R, A	C, I	
Akceptačné protokoly		R, A	C	I

Tabuľka č. 9 RACI Matica - návrh (zdroj: vlastné spracovanie)

Responsible (R) – kto je zodpovedný za vykonanie zverenej úlohy

Accountable (A) – kto je zodpovedný za celú úlohu, je zodpovedný za to, čo je vykonané

Consulted (C) – kto môže poskytnúť cennú radu alebo konzultáciu k úlohe

Informed (I) – kto má byť informovaný o priebehu úlohy alebo rozhodnutiach v úlohe

4.11 Vytvorenie analytického dokumentu na každom projekte

Z rozhovoru a taktiež vyplynulo, že počas projektovej fáze nedochádza resp. dochádza v minime prípadov ku zhotoveniu tzv. analytického dokumentu projektu.

Analytický dokument v spoločnosti ABC s.r.o. slúži k spísaniu analytickej časti projektu. V tomto dokumente je spísaná aktuálna situácia v podniku zákazníka a zároveň popis a návrh toho ako bude systém po ukončení projektu fungovať, definované workflow používania systému ale aj kroky potrebné k tomu aby došlo k dosiahnutiu cieľa projektu. Spracovanie analytického dokumentu je časovo náročné avšak práve tento dokument zabezpečuje lepšie porozumenie projektu na oboch stranách, jeho písomná definícia a tak sa častokrát dá predísť aj nedorozumeniam a konfliktom na projekte čo je súčasťou projektu a čo je už nie je súčasťou projektu. V tomto dokumente je to všetko popísané a tak práve aj spoločnosť ABC s.r.o. by mohla zvýšiť hodnovernosť projektu u zákazníka a ušetriť si zbytočných pripomienok prípadne nejasností zo strany zákazníka.

Tento dokument by mal spisovať projektový manager spolu s technickým expertom na projekte, avšak k jeho realizácii môže využívať aj project support prípadne administratívnu výpomoc na projekte, ktorá môže s realizáciou tohto dokumentu pomáhať. Odhad časovej náročnosti vypracovania tohto dokumentu je individuálne a závisí na veľkosti projektu a situácii u zákazníka. Avšak časový rozsah je od 10 – 30 hodín práce.

4.12 Metodika PM

Hlavným a tým najdôležitejším odporúčaním resp. návrhom riešení, ktoré vyplynulo ako z analýzy podniku tak aj z rozhovoru, je výber a aplikácia projektovej metodiky, ktorú bude spoločnosť ABC s.r.o. vo svojej projektovej praxi používať.

Aktuálne projektová kancelária funguje na základe nejakých zvyklostí a návykov z minulosti, nie je však riadená žiadnou konkrétnou metodikou ani nie je postavená na certifikácii projektových managerov a podobne.

Keďže spoločnosť ABC s.r.o. sa zaoberá hlavne implementáciou software ako odporúčaná voľba metodiky pre tento podnik je jasná podoba Prince 2.

Táto metodika je zameraná práve na projekty v IT, má dlhú históriu a za tie roky sa stala veľmi osvedčenou a používanou metodikou. Definuje jasne procesy, role a ich práva a podobne. Certifikácia projektových managerov v tomto prípade nie je najlacnejšia

záležitosť avšak myšlienka tohto odporúčania nebola ani tak v tom, aby všetci projektoví manageri absolvovali certifikáciu Prince 2 ale aby vedúci projektovej kancelárie vedel ako funguje Prince 2, sám sa vyškolicil a tak v tomto duchu tejto metodiky aj viedol projektovú kanceláriu v spoločnosti ABC s.r.o..

Zároveň keďže častokrát dochádza pri týchto projektoch k vývoju a špecifickým úpravám pre zákazníka, tieto činnosti by mali byť ideálne riešené metodikou Scrum, ktorá podporuje agilný vývoj a prístup k nemu. Tento prístup umožňuje agilne pristupovať k zákazníkovi a jeho potrebám a to je práve kľúčom k riešeniu projektových problémov. Tým najväčším a najzávažnejším odporúčaním je teda kombinácia metodiky Prince 2 a Scrum pre vedenie implementačných projektov v spoločnosti ABC s.r.o.

4.13 Ekonomické zhodnotenie návrhov riešení

V nasledovnej poslednej časti návrhov riešení budú spracované jednotlivé návrhy z ekonomického hľadiska.

Odhady pracností a finančných nákladov sú orientačné a vychádzajú zo zvyklostí v spoločnosti ABC s.r.o. V týchto odhadoch sa berie do úvahy tzv. IBR zamestnanca do ktorého spadá nie len jeho mzda ale aj všetky náklady s ním spojené pre spoločnosti a utlizácia na projektoch. Výška okolo 1000,-Kč je štandardná cena pri začínajúcom projektovom managerovi.

Odhady na jednotlivé školenia sú na jeden krát. Jedná sa teda o odhad pracnosti a potrebných financií pre uskutočnenie jedného školenia.

V prípade nového zamestnanca a to senior projekt manažera a testera sa jedná o priemernú sumu, ktorá je v tejto oblasti štandardná.

Pri stanovení odhadu nákladov na vyškolenie projektovej metodiky a agilného riadenia projektov je východiskom obecný cenník kedy licencia pre Prince2 Professional je 60000,- Kč. V tomto prípade je postačujúce ak vedúci projektovej kancelárie toto školenie absolvoval, ovláda príslušnú metodiku a tak môže v spoločnosti pokračovať s jej školením a šírením. Nie je potrebné aby jednotlivý projektový manageri získali certifikáciu Prince2, je postačujúce aby ovládali danú metodiku a podľa nej sa aj riadili. V prípade získania certifikácie na školenie agilnej techniky Scrum je potrebné

absolvovať školenie za cca 20000,- Kč. Znovu je postačujúce aby túto certifikáciu resp. školenie absolvoval len vedúci kancelárie, prípadne iný zamestnanec a ten mohol ďalej šíriť a školiť Scrum v spoločnosti ABC s.r.o. Odhad na tento návrh riešenia sa spočítal ako súčet oboch certifikácií plus jedno rázových školení a ich prípravu.

Ekonomické zhodnotenie navrhovaných riešení je spracované v nasledujúcej tabuľke:

Návrh riešenia	Odhad pracnosti	Odhad nákladov v Kč
Projektová dokumentácia - vzdelávanie	30h	30000
Úprava projektových podkladov	20h	20000
Pravidelné projektové školenia	7h (2h príprava školenia + 5x1h školenie)	7000
Pravidelné školenia o firemných nástrojoch	6h (1h príprava školenia + 5x1h školenie)	6000
Rozšírenie teamu o Senior Projekt manager		50000
Zapojenie PM do predprojektovej fáze	15h	15000
Tester – nová rola na projekte		30000

Microsoft Project - nástroj	4 licencie (cena za kus 20000,- Kč)	80000
CRM nástroj	100h	100000
Zavedenie Matice zodpovednosti (RACI)	2h	2000
Vytváranie analytického dokumentu na každom projekte	20h	20000
Definovanie projektovej Metodiky pre spoločnosť	20000 + 60000 + 8h (príprava Prince2) + 10h (školenie Prince2) + 4h (príprava Scrum) + 10h (školenie Scrum)	112000
Spolu		472000

Tabuľka č. 10 Ekonomické zhodnotenie návrhov riešení (zdroj: vlastné spracovanie)

Pri ekonomickom vyhodnotení návrhov riešení bolo zistené, že na realizáciu všetkých definovaných návrhov riešení v tejto práci je potrebných cca 472 000,- Kč.

Nejedná sa o nízku sumu avšak jednotlivé návrhy riešení je možné realizovať postupne a tak rozložiť tieto náklady do dlhšieho časového obdobia.

Taktiež je potrebné pripomenúť, že tieto finančné prostriedky by boli investované efektívne a výrazne by zvýšili tak ako kvalifikáciu a profesionalitu svojich projektových managerov tak by aj došlo ku zastabilizovaniu a zlepšeniu fungovania projektovej kancelárie. Dá sa teda konštatovať, že ide o náklady, ktoré by sa v budúcnosti spoločnosti

ABC s.r.o. niekoľkonásobne vrátili v podobe kvalitných projektov, spokojných zákazníkov a tak opakovanej spolupráce.

4.14 Prínosy návrhov riešení pre spoločnosť

V poslednej fáze analytickej časti okrem ekonomického hľadiska sa nachádza stručné zhrnutie návrhov riešení, ktoré z práce vyplynuli. Zároveň sú popísané prínosy jednotlivých návrhov pre spoločnosť tak, aby si spoločnosť mohla sama vybrať pre ňu tie najvhodnejšie a z ich pohľadu najlepšie odporúčania.

	Návrh riešenia	Prínosy pre spoločnosť ABC s.r.o.
1.	Projektová dokumentácia - vzdelávanie	Zjednotenie dokumentácie, vyššia samostatnosť nových PM, ktorí si vedia sami dohľadať potrebné informácie o tom ako postupovať a podobne. Ide o nárazovú potrebu zdrojov (finančných a kapacitných), avšak následne spracované materiály sa dajú využívať po veľmi dlhý čas.
2.	Úprava projektových podkladov	Opäť ide o nárazovú potrebu zdrojov, ktoré však nie sú až tak vysoké. Investícia na dlhšiu dobu, ktorá zvýši jednotnosť, profesionalitu a transparentnosť projektového riadenia
3.	Pravidelné projektové školenia	V tomto prípade ide o návrh, ktorý si vyžaduje viac potrebného času a ktorý by sa mal konať pravidelne. Zvyšuje profesionalitu, samostatnosť, hodnovernosť PM a celého projektového teamu.
4.	Pravidelné školenia o firemných nástrojoch	Znovu návrh na dlhší časový úsek avšak zvyšuje samostatnosť, využiteľnosť nástrojov, povedomie a profesionalitu zamestnancov.

5.	Rozšírenie teamu o Senior Projekt manager	Finančne náročné avšak opodstatnený návrh, ktorý prispeje k lepšiemu fungovaniu PM, možná konzultácia Senior PM s Junior PM. Kapacita s ktorou sa dá počítať a spoliehať aj pri ťažkých a náročných projektoch.
6.	Zapojenie PM do predprojektovej fáze	Opodstatnený návrh, ktorý za minimum nákladov uľahčí prácu PM, ktoré bude od začiatku vedieť o čom daný projekt je. PM je súčasťou od jeho začiatku až po koniec. Vie do čoho ide a aký ľudia sa nachádzajú na druhej strane projektu.
7.	Tester – nová rola na projekte	Rola Testera prinesie väčšiu spokojnosť zákazníka, nižšiu chybovosť a vyššiu kvalitu.
8.	Microsoft Project - nástroj	Lepší prehľad o stave a fázach projektu, o časovom prehľade, štandardný, profesionálny a reprezentatívny nástroj.
9.	CRM nástroj	Maximálne využitie potenciálu CRM, lepšie použiteľné pre managerov na cestách (responzívny web design). Lepší prehľad o financiách na projekte a o kapacitách a taktiež o zákazníkoch.
10.	Zavedenie Matice zodpovednosti (RACI)	Jednoduchý nástroj na pridelenie zodpovednosti. Transparentné riešenie toho, kto má čo na starosti za minimálne náklady.
11.	Vytváranie analytického dokumentu na každom projekte	Prínosom je lepšia pozícia ABC s.r.o. a jasná definícia projektu a spôsobu riešenia projektu. Dá sa predísť nedorozumeniam a omylom, môže slúžiť aj ako časť dokumentácie. Vyššia spokojnosť a informovanosť zákazníka.

12.	Definovanie projektovej Metodiky pre spoločnosť	Finančne najnáročnejší návrh avšak aj najzásadnejší. Prinesie zjednotenie procesu projektového riadenia do spoločnosti, odstráni veľa procesných chýb a nedostatkov, prinesie jednotu PM v spoločnosti, vyššiu profesionalitu a teda pridanú hodnotu pre zákazníka.
-----	--	---

Tabuľka č. 11 Prínosy návrhov riešení (zdroj: vlastné spracovanie)

5 Záver

Diplomová práca sa zaoberala použitím metód projektového managementu vo vybranej spoločnosti ABC s.r.o., čo bolo zároveň aj hlavným cieľom tejto práce.

Tento cieľ by sa dal rozdeliť do čiastkových cieľov a to konkrétne do popísania teoretických poznatkov z danej oblasti, následnej analýzy súčasného stavu spoločnosti v oblasti riadenia projektov a na záver tá najdôležitejšie a to návrh riešení pre spoločnosť. K dosiahnutiu hlavného cieľa práce museli byť spracované a splnené aj čiastkové ciele, ktoré boli spracované v jednotlivých úsekoch práce.

V teoretickej časti boli spracované všetky potrebné vedomosti a znalosti k lepšiemu pochopeniu analytickej časti. Boli tu vymedzené základné pojmy, metodiky a princípy v projektovom management.

V analytickej časti bola spracovaná a zanalyzovaná aktuálna situácia v spoločnosti ABC s.r.o.. Na túto spoločnosť bola aplikovaná SWOT analýza, bola popísaná organizačná štruktúra a hlavne samotné fungovanie projektovej kancelárie a projektových managerov v spoločnosti. Taktiež boli popísané jednotlivé projektové fázy tak, ako sa v podniku zvyknú riadiť a manažovať. V rámci tohto popisu bolo zistených niekoľko nedostatkov a rozdielov od štandardov, resp. odchýlok oproti tomu, ako teoretické poznatky definujú, že by mal byť projekt riadený. No a práve na základe týchto zistených nedostatkov mohla vzniknúť časť návrhov riešení, kde sú popísané zmeny, ktoré by mohli byť pre podnik prospešné.

V návrhovej časti je popísaných konkrétne dvanásť návrhov riešení pre spoločnosť ABC s.r.o., ktoré by mohli priniesť zlepšenie aktuálneho stavu, zlepšenie procesov, vzdelania zamestnancov v oblasti projektového managementu, zjednodušenie práce projektových managerov a podobne. V závere návrhovej časti boli tieto návrhy riešení aj finančne ohodnotené tak, aby sa spoločnosť mohla aj z ekonomického hľadiska rozhodnúť, ktoré body by boli pre ňu použiteľné, využiteľné a hlavne prínosné.

Na záver je potrebné podotknúť, že všetky návrhy, ktoré sa nachádzajú v tejto práci ako odporúčania pre spoločnosť ABC s.r.o. sú plne použiteľné aj v praxi a reálne prispejú

k zvýšeniu úrovne projektového riadenia v spoločnosti. Taktiež ku zvýšeniu spokojnosti nielen projektových managerov ale aj zákazníkov a hlavne prispievajú k zvýšeniu spokojnosti managementu spoločnosti ABC s.r.o. s fungovaním projektovej kancelárie a projektových managerov na svojich projektoch.

Zoznamy použitej literatúry

1. BARTOŠOVÁ, Hana, Jan BARTOŠ a Petr PONIKELSKÝ. *Projektový management*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2012. ISBN 978-80-87174-13-5.
2. COLE, R., BARKER, S. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 153 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
3. DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V. a NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1996, 372 s. ISBN 978-80-716-9287-4.
4. DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
5. DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 528 s. ISBN 987-80-247-4275-5.
6. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. a LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
7. FIALA, P. *Řízení projektů*. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
8. FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
9. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3293-0.

10. GIDO, Jack a James P. CLEMENTS. *Successful project management*. 6th ed. Australia: Cengage Learning, c2015. ISBN 978-1-285-06837-4.
11. HÜBNER, Miroslav. *Projektové řízení: příručka manažera*. Praha: TATE International, 2005. Příručka manažera. ISBN 80-86813-06-1.
12. JAROLÍMEK, Michal a Jaromír POLÁŠEK. *Projektový management I a II*. České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-407-0.
13. JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
14. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
15. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
16. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ, Lucie DOLINOVÁ a Stanislav MICHELFEIT. *Projektové řízení: příklady z praxe*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015. ISBN 978-80-7509-330-1.
17. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ, Lucie DOLINOVÁ a Stanislav MICHELFEIT. *Projektové řízení: příklady z praxe*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015. ISBN 978-80-7509-330-1.
18. NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2544-4.

19. ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
20. SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
21. ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Projektové řízení*. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. Studijní texty. ISBN 978-80-7368-749-6.
22. ŠTEFÁNEK, R. *Projektové řízení pro začátečníky*. Computer Press, 2011, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
23. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
24. VANÍČEK, Jiří. *Příprava a řízení projektů*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2013. ISBN 978-80-7248-825-4.
25. VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: nakladatelství ČVUT, 2008, 142 s. ISBN 978-80-010-4001-0.

Internetové zdroje:

1. GŘEŠÁK, O., a kol., *Nástroje CASE v řízení projektu* [online]. [cit. 2008-05-12]. Dostupné z <http://www.panrepa.org/CASE/jaro2007/case_v_rizeni_projektu_jaro2007.pdf>.

Zoznam obrázkov:

Obrázok č. 1 – Trojimperatív	15
Obrázok č. 2 Agilné riadenie projektu	22
Obrázok č. 3 Organizačná štruktúra podniku	34
Obrázok č. 4 Plán projektu	43
Obrázok č. 5 Harmonogram projektu	44

Zoznam tabuliek:

Tabuľka č. 1: SWOT analýza	16
Tabuľka č. 2: SWOT analýza	35
Tabuľka č. 3 Predprojektová fáza	41
Tabuľka č. 4 Projektová fáza	46
Tabuľka č. 5 Poprojektová fáza	51
Tabuľka č. 6 Zhrnutie predprojektovej fáze	54
Tabuľka č. 7 Zhrnutie projektovej fáze	54
Tabuľka č. 8 Zhrnutie poprojektovej fáze	55
Tabuľka č. 9 RACI Matica - návrh	62
Tabuľka č. 10 Ekonomické zhodnotenie návrhov riešení	66
Tabuľka č. 11 Prínosy návrhov riešení	69

Zoznam príloh

Príloha č. 1 Logický rámec spoločnosti ABC s.r.o.....	78
Príloha č. 2 Prezenčná listina na školenia ABC s.r.o.....	79
Príloha č. 3 Risk register	79
Príloha č. 4 Akceptačný protokol.....	80
Príloha č. 5. Plán kapacít.....	81
Príloha č. 6 Rozhovor – otázky.....	82

Prílohy:

Príloha č. 1 Logický rámec spoločnosti ABC s.r.o.

		Popis Projektu	Objektívne merateľné ukazovatele	Spôsob overenia	Predpoklady a riziká
Účel (vyšší cieľ)	Prečo? Aké sú dôvody ?				
		V stĺpci "Predpoklady a riziká" sú pod označením "P:" uvedené základné požiadavky na súčinnosť, "R:" je označenie rizík.			
Ciele (projektové)	Čo dosah uje?				
Konkrétne výstupy	Ako? Čím?				
Kľúčové činnosti	Čo sa musí stať aby vznikol výstup ?				
	Nie je v scope				

Príloha č. 2 Prezenčná listina na školenia ABC s.r.o.

Prezenčná listina

Projekt:

Dátum:

Miesto:

[illegible]

Príloha č. 3 Risk register

	1. Riziko	2. Riziko	3. Riziko	4. Riziko
ID rizika				
Autor - kto pomenoval riziko				
Dátum identifikácie rizika				
Status				
Názov				
Typ rizika				
Popis rizika - scenár akým sa riziko rozvinie				
Termín				
Dopad rizika na projekt, ak riziko nastane (1 min, 5 max)				
Pravdepodobnosť výskytu rizika - odhad (v %) (30-60-90)				
Komplexná váha rizika (0,3-4,5)				
Opatrenie - aktivita, ktorá se musí odohrať, aby sa odvrátilo riziko				
Náročnosť opatrenia v MDs - pracnosť				
Proximity - blízkosť rizika v čase (kedy pravdepodobne nastane)				
Hrozba				

Akceptačný protokol č.

Poskytovateľ:	Objednávateľ:
Predmet predania:	
Špecifikácia: 1. Analýza Výsledok: 2. Príprava návrhu Výsledok:	
Súpis výhrad k akceptačnému protokolu:	
Za Poskytovateľa odovzdal:	Za Objednávateľa prevzal:
Dňa:	Dňa:
Podpis:	Podpis:

Príloha č. 5. Plán kapacít

			Rola	PM	Tieňový PM	BC	BC / TC	Realizácia - programátor	Servis	Vývoj	Suma
			Osoba								
			IBR								
			Celkom KČ								
			Celkom hodiny								
Názov	Zahájenie	Dokončenie									
Predprojektová											
Kick-off											
Analýza											
Špecifikácia dát											
Príprava serveru											
Príprava importu základných dát											
Implementácia											
Školenie											
Testovanie											
Rozšírené testovanie											
Pilot projektu											
Go live											

Príloha č. 6 Rozhovor – otázky

1. Ako dlho funguje spoločnosť ABC s.r.o.?
2. Aká je organizačná štruktúra spoločnosti?
3. Ako funguje projektová kancelária v spoločnosti?
4. Kto všetko je súčasťou projektovej kancelárie?
5. Aké je aktuálne obsadenie projektových managerov?
6. Ako prebieha predprojektová fáza?
7. Aké všetky náležitosti a udalosti sa dejú počas predprojektovej fázy?
8. Aké náležitosti v tejto fáze má na zodpovednosti projektový manager?
9. Ako prebieha projektová fáza?
10. Aké všetky náležitosti a udalosti sa dejú počas projektovej fázy?
11. Aké náležitosti v tejto fáze má na zodpovednosti projektový manager?
12. Ako prebieha poprojektová fáza?
13. Aké všetky náležitosti a udalosti sa dejú počas poprojektovej fázy?
14. Aké náležitosti v tejto fáze má na zodpovednosti projektový manager?
15. Akým spôsobom spoločnosť poskytuje a zaisťuje vzdelávanie pre svojich projektových managerov?
16. Aké nedostatky vnímate v procese fungovania projektovej kancelárie?
17. Aké je zloženie projektového teamu?
18. Aké metodiky na projektové riadenie v spoločnosti využívate?
19. Akým spôsobom riadite projekty?
20. Aké všetky nástroje máte k dispozícii pri svojej práci projektového manažera?
21. Nachádzajú sa v teame projektovej kancelárii aj senior projektový manageri? Ak áno koľko ich je?